



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ

Vedení a organizace mzdového účetnictví u vybraného státního podniku

Bookkeeping and Organization of Payroll Accounting in the Selected State Enterprise

Student:

Dagmar Sněhotová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Michal Krajňák Ph.D.

Ostrava 2016

## Zadání bakalářské práce

Student: **Dagmar Sněhotová**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6202R049 Účetnictví a daně

Téma: **Vedení a organizace mzdového účetnictví u vybraného státního podniku**  
**Bookkeeping and Organization of Payroll Accounting in the Selected State Enterprise**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Mzda jako odměna za práci
3. Organizace mzdového účetnictví u VOP, s. p.
4. Analýza a návrh změn
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KOLEKTIV AUTORŮ. *Abeceda mzdové účetní 2015*. 25. vyd. Olomouc: ANAG, 2015. 624 s. ISBN 978-80-7263-922-9.

PELECH, Petr. *Zdanění mezd, platů a příjmů ze závislé činnosti v roce 2015*. 23. vyd. Olomouc: ANAG, 2015. 344 s. ISBN 978-80-7263-926-9.

VYBÍHAL, Václav a kol. *Mzdové účetnictví 2015*. 18. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 464 s. ISBN 978-80-247-5499-4.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michal Krajňák, Ph.D.**

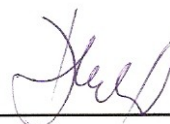
Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



---

Ing. Jana Hakalová, Ph.D.  
vedoucí katedry



---

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 – 2 mi byly dány k dispozici.

V Ostravě dne 6. 5. 2016

*Dagmar Sněhotová*  
Dagmar Sněhotová

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Mzda jako odměna za práci .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1</b>	<b>Způsob utváření mezd .....</b>	<b>7</b>
2.1.1	Kolektivní smlouva .....	7
2.1.2	Pracovní smlouva .....	8
2.1.3	Jiná smlouva .....	9
2.1.4	Vnitřní předpis .....	9
2.1.5	Mzdový výměr .....	10
<b>2.2</b>	<b>Minimální mzda .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3</b>	<b>Složky mzdy .....</b>	<b>12</b>
<b>2.4</b>	<b>Forma mezd .....</b>	<b>12</b>
2.4.1	Časová mzda .....	12
2.4.2	Úkolová mzda .....	12
2.4.3	Podílová mzda .....	13
<b>2.5</b>	<b>Typy mezd .....</b>	<b>13</b>
2.5.1	Hrubá mzda .....	13
2.5.2	Čistá mzda .....	14
<b>2.6</b>	<b>Příplatky ke mzdě .....</b>	<b>14</b>
2.6.1	Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas .....	14
2.6.2	Mzda, náhradní volno nebo náhrada za mzdy za svátek .....	15
2.6.3	Mzda za noční práce .....	15
2.6.4	Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí .....	15
2.6.5	Mzda za práci v sobotu a v neděli .....	16
<b>2.7</b>	<b>Srážky ze mzdy .....</b>	<b>16</b>
<b>2.8</b>	<b>Plat .....</b>	<b>17</b>
2.8.1	Platový tarif .....	17
2.8.2	Platová třída .....	17
2.8.3	Platový stupeň .....	18
<b>2.9</b>	<b>Zaúčtování mzdy či platu .....</b>	<b>18</b>
<b>2.10</b>	<b>Splatnost mzdy a platu .....</b>	<b>20</b>
<b>2.11</b>	<b>Výplata mzdy a platu .....</b>	<b>21</b>

<b>2.12 Způsoby rozvázání pracovního poměru .....</b>	<b>21</b>
2.12.1 Rozvázání pracovního poměru dohodou.....	21
2.12.2 Rozvázání pracovního poměru výpovědí.....	22
2.12.3 Rozvázání pracovního poměru okamžitým zrušením .....	24
2.12.4 Rozvázání pracovního poměru zrušením ve zkušební době .....	24
<b>3 Organizace mzdového účetnictví ve VOP CZ, s. p. ....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Tarifní mzda .....</b>	<b>29</b>
3.1.1 Mzda časová.....	29
3.1.2 Mzda úkolová.....	30
3.1.3 Mzda měsíční .....	31
<b>3.2 Osobní příplatek.....</b>	<b>31</b>
<b>3.3 Prémie.....</b>	<b>33</b>
<b>3.4 Mzdové příplatky .....</b>	<b>33</b>
<b>3.5 Postup a popis činností při odměňování ve výrobě .....</b>	<b>35</b>
<b>4 Analýza a návrh změn .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1 Skladba mzdových prostředků ve VOP CZ v %.....</b>	<b>40</b>
4.1.1 Návrh změny č. 1. ....	41
4.1.2 Návrh změny č. 2 .....	42
4.1.3 Analýza fluktuace ve VOP CZ, s. p. ....	45
4.1.4 Analýza úkolové a časové mzdy .....	48
<b>4.2 Rozbor plnění norem a následný dopad na tarifní mzdu .....</b>	<b>50</b>
4.2.1 Plnění norem v roce 2014 .....	50
4.2.2 Plnění norem v roce 2015 .....	52
<b>5 Závěr .....</b>	<b>55</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>57</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>59</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	
<b>Seznam příloh</b>	
<b>Přílohy</b>	

# 1 ÚVOD

Mzdové účetnictví je nezbytnou součástí každé účetní jednotky, díky kterému jsme schopni si vypočítat výši mzdy jednotlivých zaměstnanců dané účetní jednotky. Dle výše mzdy, pomocí mzdového účetnictví vyčíslujeme výši odvodů, které musíme odvést příslušným státním institucím jako je např. finanční úřad (odvod ve formě daní), zdravotní pojišťovny, správa sociálního zabezpečení, atd.

Cílem této bakalářské práce je vybrat optimální typ mezd pro různá pracoviště ve vybraném státním podniku. Výsledkem toho cíle bude návrh pro zjednodušení struktury mezd a návrh na změnu v metodickém vedení a organizaci mzdového účetnictví.

První část této bakalářské práce se zabývá způsoby, jakými se utvářejí mzdy. Poté je zde zařazena obecná charakteristika forem mezd či jednotlivých typů mezd. Nedílnou součástí mzdy jsou příplatky zvyšující mzdu a jsou závislé na tom, kdy, v jakém prostředí a jak dlouho zaměstnanec pracuje, a srážky, které naopak mzdu snižují. K tomu, abychom se dozvěděli kolik čisté mzdy nám bude vypláceno ve stanovené lhůtě, je nutné všechny tyto transakce spolu s různými slevami, daněmi a odvody na sociální a zdravotní pojištění zaúčtovat. Není-li zaměstnavatel se zaměstnancem spokojen, či naopak, anebo z jiných důvodů (zdravotní důvody, nástup do vězení atd.), je možné rozvázat pracovní poměr různými způsoby.

Pro tuto bakalářskou práci, byl vybrán státní podnik, který se hlavně zabývá vojenskou výrobou. Ve vybraném státním podniku byla provedená analýza současného stavu jednotlivých forem mezd, jejich výhody a nevýhody. Vymezení příplatků, stanovení jejich výše dle určitých kritérií a určení výši prémie dle kategorií. V neposlední řadě stanovení postupu a popis činností při odměňování ve výrobě.

Závěrečná část se zabývá analýzou fluktuace ve státním podniku, zhodnocením výsledků zanalyzovaného současného stavu a rozdělení forem mezd pro určitý typ segmentů a interpretování návrhů pro jeho změnu.



Pro zpracování bakalářské práce byly použity metody analýzy, dedukce, modelování a pozorování.

Některé údaje citlivého charakteru, v této bakalářské práci, byly vynásobeny koeficientem X, z důvodu neprozrazení veřejně nedostupných informací státního podniku.

## 2 MZDA JAKO ODMĚNA ZA PRÁCI

Mzda vyjadřuje peněžité plnění, ale také plnění peněžité hodnoty neboli naturální mzdu, kterou poskytuje zaměstnavatel svému zaměstnanci při uzavření pracovního poměru za vykonanou práci. Pracovní poměr může být uzavřen na základě pracovní smlouvy, dohod o pracovní činnosti či dohody o provedení práce. Mzda se vyplácí v soukromém sektoru, tzn. je vyplácená podnikatelskými subjekty, jejichž hlavní činností je dosažení zisku.

### 2.1 Způsob utváření mezd

Způsob utváření mezd může být založen na ujednání nebo jednostranným opatřením zaměstnavatele<sup>1</sup>. Ujednáním ve smyslu uzavření kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy. Jednostranným opatřením zaměstnavatelem na základě stanovení mzdy vnitřním předpisem nebo určením mzdovým výměrem.

#### 2.1.1 Kolektivní smlouva

Jedná se o smlouvu, která je uzavřená mezi zaměstnaneckou odborovou organizací se statutárním orgánem podniku. Utváření mezd prostřednictvím kolektivní smlouvy je spravedlivější, protože není založená jen na základě rozhodnutí zaměstnavatele, ale jsou zde také hájeny požadavky zaměstnanců prostřednictvím odborových organizací.

**Kolektivní smlouva může obsahovat například:**

- dny dovolené navíc nad rámec zákona,
- příspěvek na stravu,
- příspěvek na dopravu,
- zvýšení mzdy o inflaci,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- definici způsobu hromadného propouštění,
- a jiné zaměstnanecké výhody.

---

<sup>1</sup> Tomší (2008)

**Postup při uzavírání kolektivních smluv se řídí dle zákona č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání:**

- kolektivní vyjednávání je zahájeno předložením písemného návrhu na uzavření kolektivní smlouvy jednou ze smluvních stran druhé smluvní straně,
- smluvní strana je povinna na návrh písemně odpovědět bez zbytečného odkladu, nejpozději však do 7 pracovních dnů, není-li dohodnuta jiná doba, a vyjádřit se k těm návrhům, které nepřijala,
- smluvní strany jsou povinny vzájemně spolu jednat a poskytovat si další požadovanou součinnost, pokud nebude v rozporu s jejich oprávněnými zájmy,
- účastníci kolektivní smlouvy jsou povinni nejméně 6 dnů před skončením účinnosti dosavadní kolektivní smlouvy popřípadě před datem, ke kterému si účastníci dohodli možnost její změny, zahájit jednání o uzavření nové kolektivní smlouvy.

Nedohodnou-li se strany na podmínkách v kolektivní smlouvě a neuzavřou ji, může dojít k takzvanému kolektivnímu sporu. Krajiním řešením kolektivního sporu je stávka.

Stávka může vzniknout na základě přerušení práce zaměstnanci pouze za podmínek, které jsou obsaženy v zákoně o kolektivním vyjednávání. Zaměstnancům, kteří se zúčastní stávky, nepřísluší mzda a ani náhrada mzdy. Zaměstnanec, který chce pracovat, ale z důvodu konání stávky nemůže, má nárok na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku.

Pokud se strany kolektivních smluv nedohodnou na uzavření kolektivní smlouvy ani na základě stávky, může dojít k vyhlášení výluky za strany zaměstnavatele, který může částečně nebo úplně zastavit práci. Pakliže zaměstnanec na základě vyhlášené výluky, nejde-li o nezákonnou výlukou, nenastoupí do práce, má zaměstnanec právo na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku.

### **2.1.2 Pracovní smlouva**

Mzda může být dohodnutá v pracovní smlouvě<sup>2</sup>. Pracovní smlouva je dvoustranný právní akt, prostřednictvím kterého je uzavřený pracovně právní vztah, neurčí-li zákoník práce, že se jedná o pracovní poměr založený na základě jmenování. Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně, musí obsahovat informace o druhu práce, kterou bude zaměstnanec

---

<sup>2</sup> Dle § 34 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

vykonávat, místo či místa vykonávání daného druhu práce, den nástupu do práce. Každá ze smluvních stran musí obdržet jedno vyhotovení pracovní smlouvy. Posuzování výše mzdy by se měla odvíjet od druhu práce a její náročnosti.

Stane-li se, že zaměstnanec nenastoupí ve sjednaný den do práce, přestože nebyla v práci žádná překážka, která by mu v tom bránila a zaměstnavatel se nedozví o této překážce, má zaměstnavatel nárok na odstoupení od pracovní smlouvy. Od pracovní smlouvy se může odstoupit i v tom případě, že zaměstnanec nenastoupí do práce, za těchto podmínek je nezbytné pro odstoupení od pracovní smlouvy dodržení pracovní formy, jinak se nebude brát za zřetel.

### **2.1.3 Jiná smlouva**

Jedná se o takovou smlouvu, jejíž náležitosti nenalezneme v zákoníku práce. Je to takový typ smluv, který je typický pro občanskoprávní vztahy, který nám dle občanského zákoníku říká že: „že strany mohou uzavřít i takovou smlouvu, která není zvláště jako typ smlouvy upravena“. Tato forma mzdové smlouvy se většinou využívá u manažerských funkcí či pracovních míst, které díky svým odlišným povahám práce nelze ujednat v kolektivní smlouvě. Taková forma mzdy se nazývá jako manažerská nebo individuální smlouva o mzdě. Jsou většinou uzavírány s vedoucími zaměstnanci, a proto zde v důsledku odlišných pravomocí může dojít k různým mzdovým ohodnocení, což může vést k rivalitě mezi jednotlivými pracovníky a jejich demotivaci.

### **2.1.4 Vnitřní předpis**

Vnitřní předpis<sup>3</sup> je stanoven zaměstnavatelem, který může tímto předpisem stanovit práva v pracovněprávních vztazích. Vnitřním předpisem nesmí zaměstnanci ukládat povinnosti či zkracovat jeho práva, která se řídí dle tohoto zákona. Pokud se zaměstnavatel odchýlí od tohoto zákazu, nebere se v potaz.

Zaměstnavatel musí vyhotovit vnitřní předpis v písemné formě, ten musí být dle pravidel vnitřního předpisu, a nesmí být vydán se zpětnou účinností, při porušení těchto

---

<sup>3</sup> Dle § 305 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

podmínek bude zcela nebo v dotčené části neplatný. Pokud se nejedná o pracovní řád, bývá vnitřní předpis většinou vydán na dobu určitou, avšak nejméně na 1 rok. Kdyby šlo o vnitřní předpis, který se týká odměňování, může být vydán i na kratší dobu.

Vnitřní předpis je závazný jak pro zaměstnavatele, tak také pro všechny zaměstnance a nabývá účinnosti dnem, který je zaznamenán ve vnitřním předpise nebo tehdy, byl-li vyhlášen zaměstnavatelem.

Jakékoliv vydání změny či zrušení právního předpisu je zaměstnavatel povinen oznámit všem zaměstnancům a to nejpozději do 15 dnů, musí být přístupný všem zaměstnancům. Vnitřní předpis musí být uschován u zaměstnavatele po dobu 10 let ode dne ukončení jeho splatnosti.

Pokud dojde k situaci, že na základě vnitřního předpisu dojde ke vzniku práva zaměstnanci z pracovněprávního vztahu, a to hlavně z pohledu mzdového, platového či jiného práva v pracovněprávních vztazích, v tomto případě zrušení vnitřního předpisu nemá vliv na trvání a uspokojení tohoto práva.

### **2.1.5 Mzdový výměr**

Mzdový výměr<sup>4</sup> poskytnutý zaměstnavatelem zaměstnanci musí obsahovat údaje o způsobu odměňování, termín a místě výplaty mzdy, a to tehdy, nejsou-li tyto skutečnosti ujednány v smlouvě nebo vnitřním předpise. Zaměstnavatel může změnit skutečnosti obsažené ve mzdovém výměru a je povinen tyto změny písemně oznámit zaměstnanci, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti.

## **2.2 Minimální mzda**

Minimální mzda<sup>5</sup> představuje minimální částku, kterou musí zaplatit zaměstnavatel jak soukromého sektoru, tak zaměstnavatele státního sektoru, svému zaměstnanci za vykonanou práci.

---

<sup>4</sup> Dle § 103 odst. 4 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

<sup>5</sup> Kolektiv autorů (2015)

### **Funkce minimální mzdy**

- *Sociálně-ochranná funkce:* hlavním cílem této funkce je ochrana zaměstnance před chudobou a zároveň snaha o poskytnutí života na takové úrovni, při které si dokáže uspokojit základní životní potřeby.
- *Ekonomicko-kriteriální funkce:* se snaží motivovat lidi, aby si hledali práci namísto pobírání sociálních dávek. Dalším rysem této funkce je ochrana proti nekalé soutěži ve smyslu vyplácení příliš nízkých mezd.

### **Složky mzdy<sup>6</sup>, které se nezapočítávají do minimální mzdy**

- práce přesčas,
- příplatek za práci ve svátek,
- práce v sobotu a neděli,
- práce v noci,
- práce ve ztíženém pracovním prostředí.

Výše hrubé minimální mzdy<sup>7</sup> pro rok 2016 činí 9 900 Kč za měsíc nebo 57,80 Kč za hodinu. Nedosáhne-li zaměstnanec minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen poskytnout doplatek bez ohledu na výkonnost pracovníka, což platí u všech forem mezd.

Pokud zaměstnavatel zaměstnává zaměstnance, kteří pobírají invalidní důchod, výše jejich minimální mzdy pro rok 2016 je 9 300 Kč za měsíc, což je 55,10 Kč za hodinu.

Minimální mzda je stanovena pro týdenní pracovní dobu, která trvá 40 hodin. Pracovní doba se může dle druhu práce lišit, tato skutečnost je uvedena v § 79 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, který nám říká, že zaměstnanci, kteří pracují v podzemí a zaměstnanci pracující v nepřetržitém provozu nebo v třisměnném pracovním režimu činí pracovní doba 37,5 hodin za týden. Pro dvousměnný provoz je týdenní pracovní doba stanovena na 38,75 hodin týdně.

Výši minimální mzdy stanovuje vláda České republiky a nařizuje ji zákoník práce.

---

<sup>6</sup> Vybíhal (2015)

<sup>7</sup> Minimální mzda. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. [cit. 2016-01-09]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/19457>

## 2.3 Složky mzdy

Mzda se skládá z pevné a pohyblivé složky. V pevné složce je stanovená základní mzda, zatímco v pohyblivé složce jsou obsaženy příplatky za noc, za přesčas, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, atd. Pohyblivá složka dále může obsahovat osobní ohodnocení, prémie či náhrady mzdy. Na pevnou a pohyblivou složku mzdy se zaměříme níže.

## 2.4 Forma mezd

Jedná se o soubor pravidel, dle kterých jsme schopni určit formu mezd. Forma mezd se odvíjí od druhu práce, kterou zaměstnanec vykonává. Mzdové formy nenajdeme v žádném právním předpise.

### 2.4.1 Časová mzda

Časová mzda<sup>8</sup> je považovaná za základní formu mzdy. Výše mzdy se odvíjí od počtu odpracovaných hodin za daný měsíc. Vypočte se součinem mzdové sazby a počtu odpracovaných hodin. Výhodou této mzdy je, že není závislá na ekonomických výsledcích firmy a nevýhodou je nízký motivační faktor, a proto se využívají v kombinaci s dalšími formami mezd, jako jsou odměny a prémie.

### 2.4.2 Úkolová mzda

Výdělek pracovníka je závislý na výkonu, který je vyjádřen stupněm plnění normy výkonu. Úkolová mzda se vypočte jako součin normohodiny a mzdového tarifu. Tento typ mezd je vhodný používat na pracovištích, kde jsou ekonomické výsledky závislé na množství vyrobené produkce a zároveň nesmí vystavovat zaměstnance zvýšenému nebezpečí ohrožující zdraví a bezpečnost.

---

<sup>8</sup>Kolektiv autorů (2014)

### 2.4.3 Podílová mzda

Výše této mzdy je nejčastěji závislá, a to buď zcela nebo z částí, na obratu či zisku zaměstnavatele. Ale nemusí to být pravidlem, záleží na domluvě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, od čeho se bude tato forma mzdy odvíjet. Tato forma mzdy je vyjádřena v %. Podílová mzda se nejčastěji používá v obchodních činnostech a službách.

Smíšená mzda je tvořena kombinací časové, úkolové a podílové mzdy.

## 2.5 Typy mezd

Typy mezd se odvíjí od toho, zda se daná mzda vyplácí ihned zaměstnanci, jinými slovy je očištěná od všech povinností, které se musí odvést či srazit, anebo se mzda musí ještě očistit od těchto povinností.

### 2.5.1 Hrubá mzda

Hrubá mzda je peněžní vyjádření v korunách, které poskytuje zaměstnavatel svému zaměstnanci za vykonanou práci, kterou vykonal během minulého měsíce (mzda je placena s měsíčním zpožděním). Součástí hrubé mzdy jsou prémie, náhrady za dovolenou či za nemoc, ale také veškeré pohyblivé části mzdy (příplatky za noc, příplatky za přesčas, příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí, atd.). Z hrubé mzdy je zaměstnavatel povinen odvést za své zaměstnance odvody na sociální pojištění ve výši 25 % z hrubé mzdy Okresní správě sociálního zabezpečení, zdravotní pojištění<sup>9</sup> ve výši 9 % z hrubé mzdy dané zdravotní pojišťovně, u které je zaměstnanec zaregistrován a zálohovou daň příslušnému finančnímu úřadu. Součet hrubé mzdy a SZP placené zaměstnavatelem tvoří superhrubou mzdu<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Červinka (2016)

<sup>10</sup> Pelech (2015)



### 2.5.2 Čistá mzda

Čistou mzdu<sup>11</sup> zjistíme po odečtení odvodů na sociálním pojištění ve výši 6,5 % z hrubé mzdy a zdravotní pojištění ve výši 4,5 % z hrubé mzdy, které si odvede zaměstnanec. Dále si pak můžeme odečíst další odvody, jako jsou například různé exekuce, spoření nebo důchodové pojištění atd. Vypočteme-li z hrubé mzdy nárok na daňový bonus, připočteme jej k čisté mzdě, pokud jsme zjistili, že máme daňovou povinnost, jsme nuceni ji odečíst. Po odečtení všech srážek a odvodů nám vznikne čistá mzda, která je vyplacená zaměstnanci a stává se tak jeho disponibilním příjmem domácnosti.

## 2.6 Příplatky ke mzdě

Příplatky jsou pohyblivou částí mzdy, připočítávají se k hrubé mzdě.

### 2.6.1 Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas

Pokud vykonává zaměstnanec práci přesčas<sup>12</sup>, obdrží dosaženou mzdu a k tomu navíc příplatek, který by měl být v minimální výši 25 % průměrného výdělku, a to v případě nedohodne-li se zaměstnavatel a zaměstnanec na náhradním volnu místo příplatku. Pokud zaměstnavatel a zaměstnanec přistoupí na tu variantu, že zaměstnanec za práci přesčas nedostane příplatek, ale náhradní volno, tak musí být toto volno poskytnuto v době 3 následujících kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas anebo v jiné dohodnuté době. Zaměstnanec může za kalendářní rok pracovat maximálně 150 hodin přesčas, a maximálně 8 hodin přesčas během jednotlivých týdnů. Zaměstnavatel může požadovat po zaměstnanci práci přesčas jen při vážných provozních problémech, ale nesmí jej nutit, a to dokonce i v době kdy má zaměstnanec nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami.

---

<sup>11</sup> Peníze.cz. Výpočet čisté mzdy 2016. [online]. [cit. 28. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/kalkulacky/vypocet-ciste-mzdy>

<sup>12</sup> Dle § 114 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

### **2.6.2 Mzda, náhradní volno nebo náhrada za mzdy za svátek**

Pracuje-li zaměstnanec ve svátek, dostane zaplacenou jak dosaženou mzdu, tak i náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Zaměstnavatel je povinen poskytnout svému zaměstnanci náhradní volno<sup>13</sup> nejpozději do konce následujícího třetího kalendářního měsíce po vykonání práce ve svátek, nedohodnou-li se jinak. Zaměstnanci čerpající dobu náhradního volna, mají nárok na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnanec má právo, buď na náhradní volno za práci ve svátek, nebo se místo toho může domluvit se svým zaměstnavatelem na příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku. Pokud zaměstnanec nemohl pracovat proto, že svátek připadal na jeho obvyklý den, zaměstnanec obdrží buď náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku, či část mzdy, kterou neobdržel, protože svátek připadal na jeho pracovní den.

### **2.6.3 Mzda za noční práce**

Příplatek za noční práce<sup>14</sup> připadá zaměstnancům pracujícím v noci. K dosažené mzdě, tak získávají i příplatek ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku. Zaměstnavatel a zaměstnanec se mohou dohodnout na jiné minimální výši příplatku a způsobu jeho určení.

### **2.6.4 Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí**

Zaměstnancům, kteří pracují ve ztíženém prostředí tj. prostřední ohrožující jejich zdraví, připadá za dobu práce dosažená mzda a příplatek, jehož výši dle vymezení ztíženého pracovního prostředí stanoví vláda nařízením. Výše příplatku za práci ve ztíženém pracovním<sup>15</sup> prostředí činí nejméně 10 % částky, která je stanovena dle § 111 odst. zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce jako základní sazbu minimální mzdy.

---

<sup>13</sup> Dle § 115 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

<sup>14</sup> Dle § 116 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

<sup>15</sup> Dle § 117 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

### 2.6.5 Mzda za práci v sobotu a v neděli

Za práci v sobotu a v neděli<sup>16</sup> přísluší zaměstnanci dosažená mzda a navíc příplatek ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku. Rovněž pracuje-li zaměstnanec v zahraniční během soboty a neděle nebo ve dnech, kdy podle místních podmínek připadá nepřetržitý odpočinek v týdnu.

## 2.7 Srážky ze mzdy

Srážky ze mzdy<sup>17</sup> je možné strhávat ze mzdy nebo platu, která vznikla ze závislé práce a je vykonávaná v pracovněprávním vztahu, není-li určeno jinak.

Srážky mzdy se mohou provádět jen tehdy, určí-li to zákon nebo jiný zvláštní zákon, uzavře-li zaměstnavatel se zaměstnancem dohodu o srážkách ze mzdy anebo na základě uspokojení závazků zaměstnance. Dále je možné srážet ze mzdy členské příspěvky zaměstnance, s jeho souhlasem, a to v případě, je-li členem odborové organizace, která na základě kolektivní smlouvy či jiné písemné dohody mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací toto umožňuje.

#### **Zaměstnavatel má právo srazit zaměstnanci dle § 147 zákoníku práce :**

- daň z příjmů FO za závislé činnosti, pojistné na důchodové spoření,
- pojistné na SZP a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění,
- zálohy na mzdu nebo plat, kterou musí zaměstnanec vrátit, nesplnil-li podmínky pro získání této mzdy či platu,
- nevyúčtované zálohy na cestovní náhrady, nevyúčtované zálohy, které obdržel zaměstnanec k plnění pracovních úkolů,
- náhradu mzdy nebo platu za dovolenou, během které zaměstnanec ztratil právo nebo právo, které mu nevzniklo,

---

<sup>16</sup> Dle § 118 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

<sup>17</sup> Dle § 146 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

- exekuce, které byly vydány soudním exekutorem, správcem daně, orgánem správního úřadu, či jiného státního orgánu nebo orgánu územního samosprávného celku, který se řídí dle zvláštního právního předpisu,
- srážky ze mzdy zaměstnance ve prospěch zaměstnavatele za přijetí do zaměstnání, ke složení peněžních záruk nebo k úhradě smluvních pokut nejsou dovoleny, srážky ze mzdy k náhradě škody jsou možné jen na základě dohody o srážkách ze mzdy.

## **2.8 Plat**

Plat<sup>18</sup> vyjadřuje peněžité plnění, které poskytuje zaměstnavatel svému zaměstnanci při uzavření pracovního poměru za vykonanou práci. Pracovní poměr může být uzavřen stejným způsobem jako mzda, ale je uzavírán ve státním sektoru, kde zaměstnavatelem může být např. příspěvková organizace, školská právnická osoba, obec, kraj, státní fond či stát. Plat je vyplácen z rozpočtů těchto subjektů.

### **2.8.1 Platový tarif**

Platový tarif<sup>19</sup> se týká jen těch zaměstnanců, kteří pracují ve veřejných službách a správě. Platový tarif se odvíjí dle platové třídy, platového stupně a stupnice platových tarifů.

### **2.8.2 Platová třída**

Zařazení zaměstnance do platové třídy<sup>20</sup> se dovíjí od druhu práce, který si zaměstnavatel sjednal se zaměstnancem v pracovní smlouvě. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance dle druhu vykonávané práce do platové třídy. Platová třída se řídí katalogem prací, který tvoří přílohu k nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě.

---

<sup>18</sup> Plat a mzda. Finance [online]. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/plat-a-mzda/>

<sup>19</sup> Kolektiv autorů (2014)

<sup>20</sup> Alinče, Tomší (2015)

### 2.8.3 Platový stupeň

Platový stupeň je závislý na době výkonu práce, díky které zaměstnanec nabýval nové zkušenosti, vědomosti. Zaměstnavatel je povinen započíst zaměstnanci praxi vždy v plném rozsahu a to i v případě plnil-li si zaměstnanec vzdělávání, které dle nařízení vlády souvisí s platovou třídou, do které má být přiřazen nebo nemá.

## 2.9 Zaúčtování mzdy či platu

Zaúčtování mzdy (platu)<sup>21</sup> má v kompetenci mzdová účtárna. Mzdová účtárna zpracuje výslednou mzdu za odpracovanou práci v předešlém měsíci a poté bude vyplácena v den její splatnosti. Tato skutečnost je závislá na počtu odpracovaných hodin má-li zaměstnanec časovou mzdu nebo na výši výkonu, je-li jeho práce založena na úkolové mzdě a v neposlední řadě mzda smluvní, která není závislá ani na počtu odpracovaných hodin, ani na počtu uskutečnění výkonů. Dále je závislá na tom zda zaměstnanec dostal různé prémie, příplatky, náhradu mzdy, nebo mu byly sražené různé srážky, exekuce, odvody na SZP apod. Všechna tato fakta se odrazí jak na postupu výpočtu mzdy, tak také na zaúčtování mzdy.

#### **Zaúčtování mzdy zahrnuje tyto dílčí operace:**

- a) V první řadě je nezbytné shromáždit všechny podklady od vedoucích zaměstnanců, a to zejména evidenci pracovní doby zaměstnanců pracujících pod vedoucími zaměstnanci příslušných úseků, za minulý kalendářní měsíc. Eventuelně seznam jmen a výši prémie či odměn, který příslušný zaměstnanec obdrží na základě rozhodnutí vedoucího pracovníka. Dále pak různé doklady jako jsou např. doklady o překážkách v práci či čerpání dovolené.
- b) Následující operací je vyčíslení hrubé mzdy, součástí které jsou případné náhrady mzdy, odměny za pracovní pohotovost nebo další hrubé mzdy podléhající zdanění.
- c) Poté přichází na řadu úprava hrubé mzdy sloužící pro zjištění vyměřovacího základu. Vyměřovací základ je nezbytný pro odvody na sociální a zdravotní pojištění, dále pak pro příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. Hrubá mzda dále slouží pro účely zjištění základu daně z příjmů ze závislé činnosti, jinými slovy nazývána jako superhrubá mzda, získaná sečtením hrubé mzdy a SZP (jehož výše je vypočtená z hrubé mzdy, v roce 2016

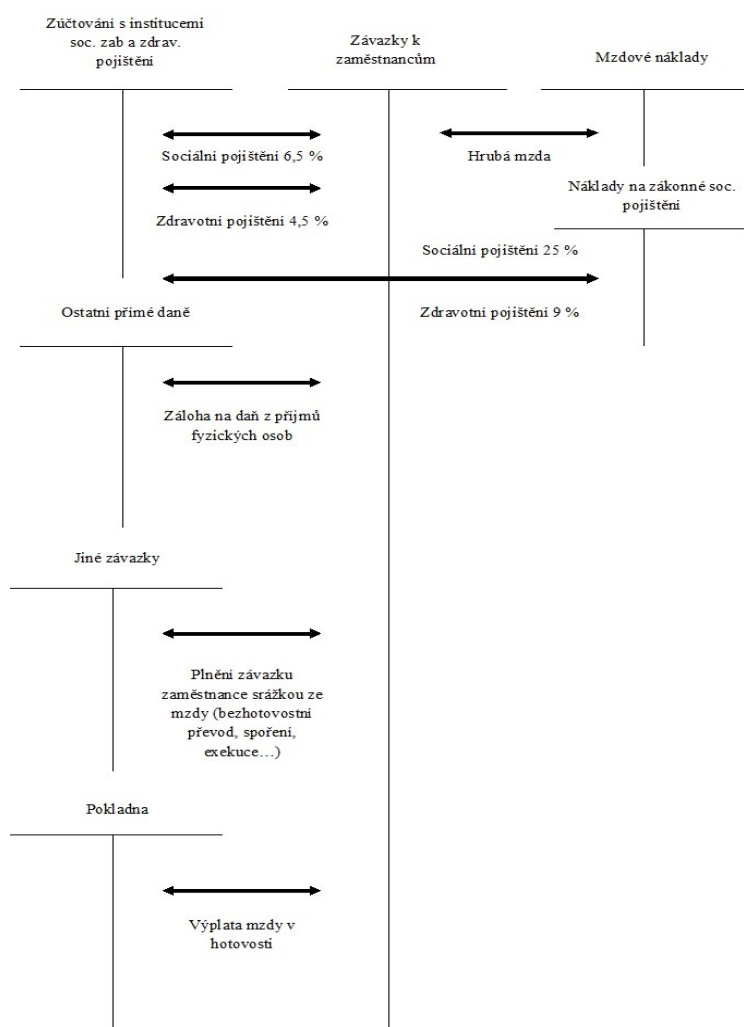
---

<sup>21</sup> Šubrt (2014)

sociální pojištění činí 25 % a zdravotní pojištění 9 %), za jehož odvod je zodpovědný zaměstnavatel.

- d) Po zjištění hrubé mzdy přichází na řadu srážky, potřebné pro zjištění čisté mzdy.
- e) Dalším úkonem po zjištění potřebných skutečností je vyplnění mzdového listu či dalších nezbytných dokumentací vyžadujících zákonem pro stanovení daně z příjmu ze závislé činnosti a pojistné na sociální a zdravotní pojištění
- f) K upravené čisté mzdě připočteme další příjmy, se kterými se nakládá jako mzda a slouží pro účely srážek mzdy.
- g) Odečteme všechny srážky z čisté mzdy, které musí příslušný zaměstnanec odvést.
- h) Posledním úkolem mzdové účtárny je vystavení výplatního listku, jehož součástí jsou informace o jednotlivých složkách mzdy a dalších příjmech a uskutečněných srážkách ze mzdy.

**Obr. 2.1 Zúčtování mezd zaměstnanců vč. předpisu na SZP**



Zdroj: Šebestíková a kol. (2013, s. 97)

## 2.10 Splatnost mzdy a platu

Mzda a plat jsou splatné<sup>22</sup> nejpozději do konce následujícího kalendářního měsíce po vykonání práce a to i za zlomek hodiny, kterou zaměstnanec odpracoval. Splatnost mzdy či platu<sup>23</sup> může být kratší než jeden měsíc, avšak nemůžou být vypláceny dříve, než zaměstnanec vykoná svou práci. Zaměstnavatel může svému zaměstnanci poskytnout zálohy, ale neměly by být vyšší než stanovená mzda. Pokud vyplatí zaměstnavatel svému zaměstnanci na zálohách více, než mu přísluší, má nárok na to, aby daný rozdíl vzniklý mezi mzdou a vyplacenými zálohami srazil. Stane-li se to, že zaměstnavatel nevyplatí sjednanou mzdu zaměstnanci nejpozději do 15. kalendářního dne dalšího měsíce, který následuje po měsíci, ve kterém měla být splatná mzda, zaměstnanec může ukončit pracovní poměr a má nárok na odstupné.

### **Zaměstnanec má nárok na odstupné ve výši dle § 67 zákoníku práce:**

Výši odstupného se odvíjí od počtu odpracovaných let.

- a) Jednásobku jeho průměrného výdělku, za podmínky, že pracovní poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem trval méně než 1 rok,
- b) dvojnásobku jeho průměrného výdělku, za podmínky, že pracovní poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem trval alespoň 1 rok a méně než 2 roky,
- c) trojnásobku jeho průměrného výdělku, za podmínky, že pracovní poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem trval alespoň 2 roky,
- d) součtu trojnásobku jeho průměrného výdělku a částek, které máme uvedeny v písmenech a) a c), v případě stanovených zákoníkem práce v § 86 odst. 4.

Výši průměrného výdělku potřebného pro výpočet odstupného se rozumí měsíční výdělek.

---

<sup>22</sup> Kolektiv autorů (2014)

<sup>23</sup> Tomší (2008)

## **2.11 Výplata mzdy a platu**

Zaměstnanci za vykonanou práci náleží mzda či plat, která je mu vyplacena<sup>24</sup> v Kč. Zaměstnavatel může poskytnout svému zaměstnanci výplatu v jiné měně, a to za podmínky, že zaměstnanec má místo výkonu práce v zahraničí a dohodnou-li se na tom. V tomto případě se mzda či plat vyplácí v měně, kterou stanovuje v daný den výplaty Česká národní banka.

Mzda i plat se zaokrouhluje vždy na celé koruny nahoru a to také u vyplacení v cizích měnách. Je vyplácena během pracovní doby na pracovišti, neurčí-li se v kolektivní smlouvě jiné podmínky vyplacení. Pokud nezastihne zaměstnavatel zaměstnance v práci, je povinen mu odeslat mzdu či plat v den výplaty nebo co nejbližší následující pracovní den, a to na své náklady. Součástí výplaty je měsíční vyúčtování mzdy či platu, která má formu písemného dokladu. Měsíční vyúčtování podává zaměstnanci informace např. o počtu odpracovaných hodin, sazbě za hodinu, jednotlivých složkách mzdy, srážkách, odvodech, výše daně apod. Z měsíčního vyúčtování musí být pro zaměstnance jasný způsob výpočtu mzdy. Pokud má zaměstnanec problémy s alkoholem, tabákovými anebo s návykovými látkami, je možné na základě zmocnění odeslat výplatu jiné osobě.

## **2.12 Způsoby rozvázání pracovního poměru**

Dle § 48 zákoníku práce může být pracovní poměr rozvázán, a to buď dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením či zrušením ve zkušební době. Byl-li pracovní poměr určen na dobu určitou, končí po uplynutí sjednané doby.

### **2.12.1 Rozvázání pracovního poměru dohodou**

Pracovní poměr je možný rozvázat dohodou<sup>25</sup>, a to za podmínky, že se na tom zaměstnavatel se zaměstnancem dohodnou, že uzavřený pracovní poměr rozvážou ve

---

<sup>24</sup> Kolektiv autorů (2015)

<sup>25</sup> Dle § 49 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.



sjednaný den. Dohoda o rozvázání pracovního poměru musí být vždy v písemné formě, kde každá ze smluvních stran musí obdržet jedno vyhotovení o rozvázání pracovního poměru.

### **2.12.2 Rozvázání pracovního poměru výpovědí**

Výpověď z pracovního poměru<sup>26</sup> musí být písemná, jinak se nebere v potaz. Zaměstnanec může dát výpověď zaměstnavateli z jakéhokoliv důvodu nebo také nemusí udávat žádný důvod. Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď jen v případech, které nám určuje zákoník práce. Chce-li jedna se smluvních stran odvolat výpověď, je to možné pouze za podmínku, souhlasí-li s tím druhá smluvní strana, a to pouze v případě, je-li odvolání výpovědi odsouhlasené a v písemné formě.

**Výpovědní doba** – pracovní poměr končí po uplynutí výpovědní doby, po obdržení výpovědi. Výpovědní doba musí být stejná jak pro zaměstnavatele, tak také pro zaměstnance. Výpovědní doba činí nejméně 2 měsíce s výjimkou § 51a zákoníku práce.

**Dle § 52 zákoníku práce může dát zaměstnavatel svému zaměstnanci výpověď jen z těchto důvodů:**

- je-li zrušen zaměstnavatel či jeho část,
- je-li zaměstnavatel či jeho část přemístěná,
- rozhodne-li se zaměstnavatel nebo příslušný orgán, že se zaměstnanec stane nadbytečný, z důvodu změny jeho úkolu, technického vybavení, snížení stavu za účelem zvýšení efektivnosti práce nebo o jiných organizačních změnách,
- nesmí-li zaměstnanec dle lékařského posudku, který je vydán poskytovatelem pracovnělékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu, jehož úkolem je daný lékařský posudek přezkoumat, dále pak nesmí-li zaměstnanec kvůli pracovnímu úrazu konat práci, onemocněl-li zaměstnanec nemocí z povolání či pro ohrožení touto nemocí, dosáhl-li zaměstnanec na pracovišti nejvyšší přípustné expozice na základně rozhodnutí příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví,
- přezkoumání lékařského posudku z důvodu dlouhodobé zdravotní způsobilosti, vydaného poskytovatelem pracovnělékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu,

---

<sup>26</sup> Dle § 50 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

- nesplnění daných předpokladů zaměstnancem, které jsou stanovené právními předpisy nezbytné pro výkony sjednané práce nebo nesplňuje-li bez zavinění zaměstnavatele tyto požadavky pro řádný výkon příslušné práce, z těchto důvodů je možné dát zaměstnanci výpověď, jen tehdy, byl-li zaměstnanec zaměstnavatelem v době posledních 12 měsíců písemně vyzván k odstranění nedostatků a zaměstnanec je v přiměřené době neodstranil,
- závažného porušení povinností zaměstnancem vyplývajících z právních předpisů, které se týkají vykonávané práce; při neustálém méně závažném porušování povinností určené dle právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci je možné dát zaměstnanci výpověď, pokud byl v době posledních 6 měsíců v souvislosti s porušením povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci písemně upozorněn na možnost výpovědi,
- porušením zaměstnancem zvláště hrubým způsobem jinou povinnost stanovenou v § 301a zákoníku práce.

**Dle § 53 zákoníku práce, který zakazuje dát zaměstnanci výpověď v ochranné době:**

- je-li zaměstnanec, uznán jak dočasně neschopným práce, nepřivodil si to úmyslně, nebo tato neschopnost nevznikla v důsledku opilosti či požití návykových látek, v době od podání návrhu na ústavní ošetřování nebo od nástupu na lázeňského léčení až do dne jejich ukončení; onemocní-li zaměstnanec tuberkulózou tato ochranná doba je prodloužená o 6 měsíců po propuštění z ústavního ošetřování,
- zúčastní-li se zaměstnanec vojenského cvičení či výjimečného vojenského cvičení ode dne, kdy zaměstnanec obdržel povolávací rozkaz, po dobu těchto cvičení, až do uplynutí 2 týdnů po jeho propuštění z těchto cvičení,
- je-li zaměstnanec dlouhodobě uvolněn z důvodu vykonávání veřejné funkce,
- je-li zaměstnankyně těhotná nebo čerpá mateřskou dovolenou či rodičovskou dovolenou,
- pracuje-li zaměstnanec v noci, a je uznán na základě lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovnělékařských služeb dočasně nezpůsobilým pro noční práci.

Pokud byla výpověď daná zaměstnanci před začátkem ochranné doby, výpovědní doba plyne v ochranné době, ochranná doba není součástí výpovědní doby. Pracovní poměr je ukončen tehdy, uplyne-li zbývající část výpovědní doby po skočení ochranné doby jen v tom případě sdělí-li zaměstnanec zaměstnavateli, že netrvá na prodloužení pracovního poměru.

### **2.12.3 Rozvázání pracovního poměru okamžitým zrušením**

**Zaměstnavatel může okamžitě zrušit pracovní poměr<sup>27</sup> pouze ve výjimečných situacích, které jsou:**

- zaměstnavatel může okamžitě ukončit pracovní poměr v případě, je-li zaměstnanec pravomocně odsouzen za úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než 1 rok, nebo v případě pravomocného odsouzení zaměstnance, který spáchal trestný čin při plnění pracovních úkolů s ním k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně 6 měsíců,
- jsou-li zaměstnancem porušeny povinnosti související z právních předpisů vztahujících se k jim vykonávané práci zvlášť hrubým způsobem.

Zaměstnavatel nesmí okamžitě rozvázat pracovní poměr s těhotnou zaměstnankyní či zaměstnankyní, která je na mateřské dovolené, zaměstnancem nebo zaměstnankyní, který je na rodičovské dovolené.

### **2.12.4 Rozvázání pracovního poměru zrušením ve zkušební době**

**Okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnancem<sup>28</sup> je v případě:**

- lékařského posudku, který je vydán poskytovatelem pracovnělékařských služeb či rozhodnutí příslušného správního orgánu, který daný lékařský posudek šetří, pokud zaměstnanec již nadále nemůže konat příslušnou práci bez toho aniž by tím ohrozil své zdraví a pokud mu zaměstnavatel neumožnil v době 15 dnů ode dne předložení daného posudku jinou vhodnou práci, kterou může zaměstnanec vykonávat,
- nezaplatil-li zaměstnavatel svému zaměstnanci mzdu nebo plat, náhradu mzdy či platu anebo jakoukoliv část platu nebo mzdy do 15 dnů po uplynutí období splatnosti mzdy či platu.

Pokud zaměstnanec okamžitě zruší pracovní poměr, má nárok od zaměstnavatele na náhradu mzdy či platu ve výši průměrného výdělku za dobu, který odpovídá výpovědní době.

---

<sup>27</sup> Dle § 55 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

<sup>28</sup> Dle § 56 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

Dle § 67 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce pro účely odstupného se průměrným výdělkem rozumí průměrný měsíční výdělek.

### 3 ORGANIZACE MZDOVÉHO ÚČETNICTVÍ VE VOP CZ, S. P.

#### Obecná charakteristika VOP CZ, s. p.

VOP CZ, s. p.<sup>29</sup> má dva výrobní závody, které jsou od sebe 8 km. První výrobní závod se nachází v Šenově u Nového Jičína, jehož výrobní plocha tvoří 39,215 m<sup>2</sup>. Druhý výrobní závod je v Bludovicích výrobní plocha tvoří 7,660 m<sup>2</sup>, Celkový počet zaměstnanců 860. Tržby za rok 2014 činily 35 miliónu € a investovalo se 4,7 miliónu €. Za rok 2015 se investovalo okolo 4 miliónu €. Druhy výrob jsou znázorněny v Obr. 3.1.

#### VOP CZ, s. p. má 3 druhy produktů a to jsou:

- speciál (vojenská technika)
- civilní výroba (civilní výroba např. svařence)
- výzkum a vývoj.

Obr. 3.1 Druhy výroby ve VOP CZ, s. p.



Zdroj: VOP CZ, s. p.

VOP CZ, s. p. se již v minulosti, těsně po svém založení resp. krátce po druhé světové válce zabýval různými stupni oprav vojenské techniky, které byly využívány během druhé světové války a to zejména německé, britské a americké provenience. K těmto opravám dále

<sup>29</sup> VOP CZ, s. p. VOP CZ, s. p. [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.vop.cz/?intLang=0>

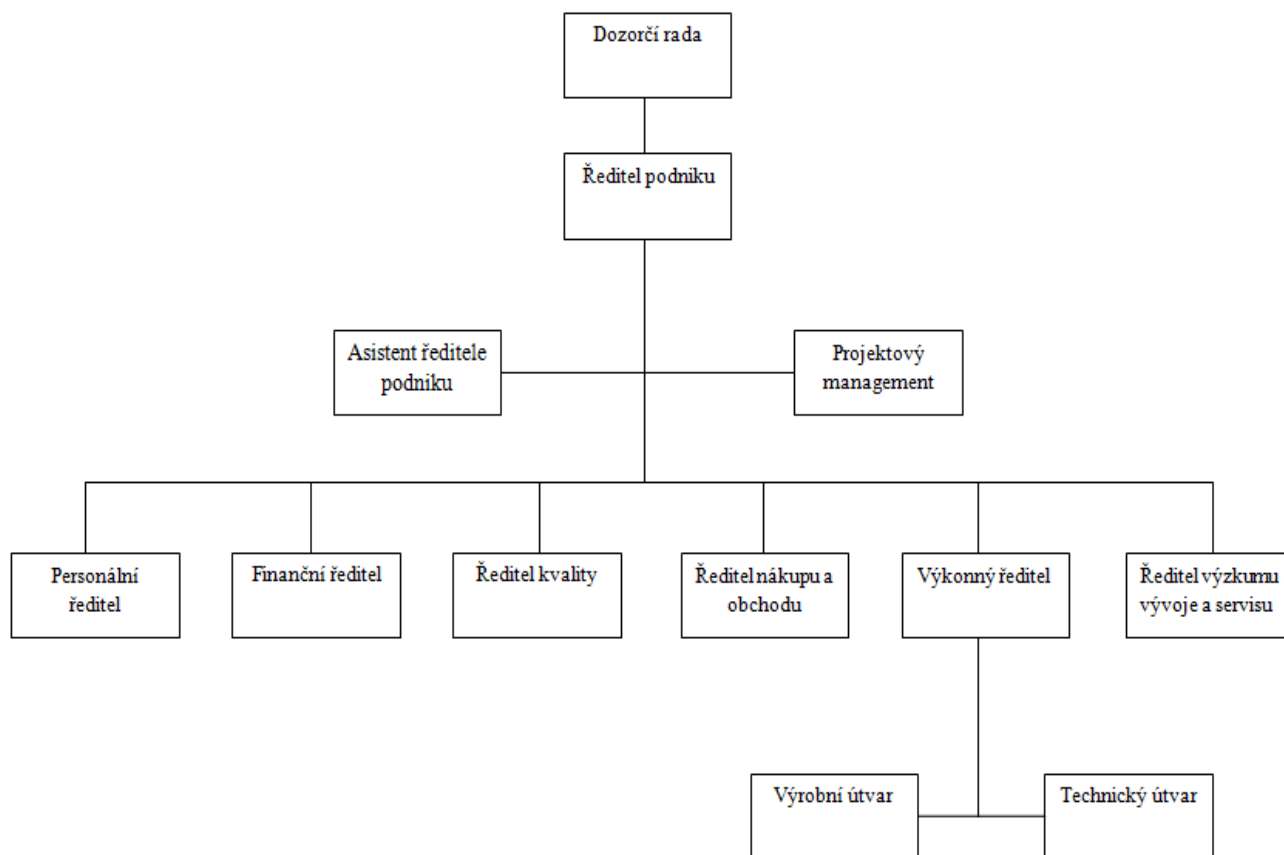
přidávaly další typy oprav týkající se obzvlášť sovětské techniky tzn. dělostřelecké tahače, obrněné transportéry, tanky a samohybná děla.

V oblasti výzkumu a vývoje se VOP CZ, s. p. zabývá jak novými vojenskými produkty, tak civilní technikou. Co se týče téhle oblasti spolupracují s Ministerstvem obrany ČR, Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR, s NATO a dalšími různými organizacemi. VOP CZ, s. p. se podílelo na různých významných projektech, které jsou např. přezbrojení AČR novými kolovými bojovými vozidly a kolovými obrněnými transportéry PANDUR II 8x8CZ, vývoj prostředků NBC ochrany a prostředků ochrany a monitorování objektů, techniky a osob. Dále pak v oblasti finální produkce: kontejnerové márnice PKM, cisternové automobily (pro pohonné hmoty, pro pitnou vodu), programovatelná svařovací polohovadla aj.

Co se týče administrativy VOP CZ, s. p. využívá pro účtování informační systém EIS APSO. Jedná se o komplexní informační systém, prostřednictvím kterého je zajištěno efektivní řízení všech klíčových firemních procesů. EIS APSO se skládá ze specializovaných navzájem provázaných modulů, které jsou nezbytné pro řízení lidských zdrojů, provozu vozidel či služebních cest. Při práci s EIS APSO se využívají jen ty moduly, které jsou v příslušném okamžiku potřebné. Vybrané účty související s účtováním mezd se nachází v příloze 1.

Z důvodu velkého počtu ředitelů, bylo ředitelem podniku rozhodnuto o snížení počtů ředitelů. Nákup a obchod byly odděleny a nyní spadají pod jedno oddělení, které je vedeno ředitelem obchodu a nákupu. Další unifikace ředitelů byla ve výrobě a technickém útvaru, nyní oba útvary řídí jeden výkonný ředitel.

Obr. 3.2 Organizační schéma VOP CZ, s. p.



Zdroj: VOP CZ, s. p.

**Mzdou** se rozumí peněžitě plnění poskytované zaměstnanci zaměstnavatelem za vykonanou práci. Mzda ve VOP CZ, s. p. zahrnuje:

- tarifní mzdu (ta může být úkolová, časová včetně mzdy smluvní),
- osobní příplatek,
- prémie,
- mzdové příplatky a doplatky a jiná obdobná plnění (náhrady mzdy, odstupné, odměny poskytované dle podnikové normy a kolektivní smlouvy, částky, které podnik refunduje jiným organizacím ve formě náhrady mzdy, poskytnutých při uvolnění zaměstnancům k výkonu veřejných funkcí, k plnění občanských povinností a jiných úkolů v obecném zájmu popř. další refundace, na kterých se zaměstnavatelé dohodnou).

**Tarifní mzda** je vyplácena zaměstnancům při odpracování stanovené pracovní doby a splnění pracovních povinností vyplývajících z pracovního zařazení.

**Osobní příplatek** je vyplácen zaměstnancům v závislosti na odpracované době. Kritéria pro stanovení výše příplatku, jeho přiznání, přehodnocení a odejmutí budeme řešit níže.

**Prémie** jsou vypláceny na základě stanovených kritérií.

**Mzdové příplatky a doplatky a jiná obdobná plnění** jsou vypláceny v souladu s touto podnikovou normou a kolektivní smlouvou.

### 3.1 Tarifní mzda

#### Typy tarifní mzdy

- *Mzda časová hodinová* - tímto typem mzdy jsou odměňováni VD časoví – týká se cca 200 zaměstnanců) – vazba na odpracované hodiny bez vlivu na odvedenou práci.
- *Mzda úkolová* - tímto typem mzdy jsou odměňováni VD úkoloví - týká se cca 280 zaměstnanců). V případě plnění výkonové normy na 100%, při zařazení vykonávané práce do stejné tarifní třídy jako u VD časového a při odpracování stejného počtu hodin, je odměna za vykonanou práci ve stejné výši jako u zaměstnance odměňovaného časovou hodinovou mzdou. Výhody a nevýhody odměňování zaměstnanců časovou nebo úkolovou mzdou jsou uvedeny dále.
- *Mzda měsíční* - RD (120 zaměstnanců) + THP (260 zaměstnanců)
- *Mzdy smluvní* (Smlouvy o mzdě – vrcholový a střední management cca 10 zaměstnanců).

#### 3.1.1 Mzda časová

Je závislá na mzdovém (hodinovém) tarifu a počtu odpracovaných hodin.

#### Výhody:

- za stejný počet hodin, stejná mzda,
- zpravidla se používá tam, kde není vhodné práci normovat, protože se jedná o neopakující se činnost (zpravidla úzce specializované práce, vývojové a zkušební práce, práce typu oprava něčeho),



- zaměstnanec by měl odvádět větší kvalitu, ale na úkor času (nárůst přesčasové práce)

#### **Nevýhody:**

- důsledná kontrola práce zaměstnance,
- zaměstnanec nenutí nic, aby si práci hledal (nezabezpečení materiálem, pokažený stroj - nemusí se hlásit ihned, ale až na to např. přijde vedoucí),
- čím je zaměstnanec déle v práci, tím dostane vyšší mzdu, což vede k nárůstu předčasové práce a firmu to stojí více peněz.

### **3.1.2 Mzda úkolová**

Počítá se dle skutečných výkonů. Podkladem bývají výkonové normy, které určují časovou náročnost výkonu, kategorii profesní náročnosti (tarifní třídy dělnické profese) a z toho vyplývající cena za výkon.

#### **Výhody:**

- v zájmu zaměstnance je, že za 1 hodinu práce poskytne co nejvyšší množství výrobků, aby dostal co nejvyšší mzdu (teoreticky ho nemusí nadřizovaný honit do práce),
- jednoduchá kontrola odvedené práce,
- práce by měla být odvedena v průměrné kvalitě (pokud nezasáhne do pracovního postupu, např. zrychlí chod stroje, měl by odvádět kvalitní výrobek).

#### **Nevýhody:**

- v případě nekvalitních norem je vyplácena buď mzda vyšší (což zaměstnanci přivítají), nebo naopak nižší.

#### **Způsob zjišťování úkolové mzdy:**

##### *Plnění výkonových norem*

- Součet normohodin z náběhu na pracovní příkazy, které zaměstnanec v daném měsíci vykázal.
- Součtu odpracovaných hodin, zjištěných z docházkového systému, které mají vazbu na plnění výkonových norem tj.
  - Odpracované hodiny.

- Přesčasové hodiny.
- Odpracované hodiny, které si zaměstnanec vybere jako náhradní volno za přesčas v daném měsíci.

Součet těchto hodin nemusí odpovídat hodinám, které jsou rozhodující pro stanovení tarifní mzdy zaměstnanců odměňovaných jednicově časovou mzdou.

V případě pravidelného překračování výkonových norem nad 130 % po časové období delší než 6 měsíců provede oddělení TVN kontrolní měření.

### **3.1.3 Mzda měsíční**

Zaměstnanci odměňovaní měsíční mzdou mají při odpracování všech hodin v měsíci stále stejnou mzdu. To znamená, pokud je v měsíci např. 150, 165 nebo 172,5 pracovních hodin, dostane zaměstnanec zaplacenou vždy stejnou výši tarifní mzdy. Zvláštním typem měsíční mzdy je mzda smluvní. Smluvní mzdou jsou odměňováni ředitelé útvarů, vedoucí přímo podřízeni řediteli podniku a vybraní vedoucí odborů přímo podřízených ředitelům odborných útvarů. Smluvní mzda je sjednána na základě dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem při nástupu do pracovního poměru popř. při změně pracovního zařazení.

## **3.2 Osobní příplatek**

**Osobní příplatek je ve VOP CZ přiznáván všem zaměstnancům s výjimkou zaměstnanců odměňovaných:**

- na základě smlouvy o mzdě,
- na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohoda o pracovní činnosti a dohoda o provedení práce).

**Kritéria pro poskytování osobního příplatku je:**

- výkonnost zaměstnance,
- kvalita odvedené práce,
- kreativita,

- samostatnost,
- náročnost vykonávané práce, její složitost,
- zkušenosti,
- délka vykonávané práce.

### **Výše osobního příplatku**

Zaměstnanci přiznává osobní poplatek vedoucí zaměstnanec dle kritérií a jeho maximální výše může činit 80 % mzdového tarifu, do kterého je zaměstnanec zařazen. Příplatek se uvádí v měsíčním vyjádření v Kč.

Propočet maximální výše osobního příplatku je určen pomocí (3.1),

$$\text{Mzdový tarif (přiznaný pro danou tarifní třídu)} \cdot 163,05 \text{ hodin} \cdot 80 \% \quad (3.1)$$

### **Přiznaný osobní příplatek je nutné přehodnotit vždy ode dne:**

- změny sjednaného druhu práce,
- převedení na jiná hospodářská/nákladová střediska,
- změny funkce (profese) a tarifní třídy.

V těchto případech mzdová účtárna dnem změny zastaví výplatu stávajícího osobního příplatku. V jiných případech není přípustné osobní příplatek měnit. Je-li osobní příplatek přiznán (stanoven či změněn) má platnost 1 rok. Přehodnocení osobního příplatku se provádí vždy v prosinci pro následující rok. O přiznaném osobním příplatku musí být každý zaměstnanec prokazatelně seznámen, a to proti podpisu.

### **Okolnosti, při kterých může vedoucí hospodářský zaměstnanec přiznaný osobní příplatek v průběhu roku snížit či odejmout (přičemž v první řadě využije možnosti krácení prémie):**

- Sníží-li se výkonnost, kvalita a neplnění uložených úkolů v průběhu období, které je delší než 2 měsíce (pokud se sníží osobní příplatek za těchto okolností, musí před samotným aktem zaměstnanec obdržet písemné upozornění na neplnění pracovních povinností v souladu se ZP, a to jak konkrétního popisu nedostatků, až po návrhy opatření na jejich odstranění včetně termínů).

- Poruší-li zaměstnanec povinnosti vyplývající z právních předpisů, mající vliv na množství a kvalitu práce.

### 3.3 Prémie

Prémie jsou ve VOP CZ kolektivní. To znamená, že je vypočten objem prémie na celý kolektiv, kterým je hospodářské středisko, a tato kolektivní prémie se dále upravuje. V podniku je zaveden systém prémiových ukazatelů, na který je vázána výplata příslušné výše prémie.

#### **Nejčastějšími ukazateli jsou:**

- plnění úkolů zadaných vedoucím HS (v tom např. dodržování termínů plnění stanovených úkolů, zabezpečení pořádku na pracovišti, dodržování bezpečnosti práce),
- ukazatel kvality (týká se výrobních středisek),
- plnění výkonových norem,
- dodržení rozpočtovaných provozních nákladů nepřímých HS,
- dodržení rozpočtovaného výsledku hospodaření HS.

V případě splnění ukazatelů, které se vyhodnocují měsíčně, je kolektivu vyplacena 100 % výše prémie, v případě nesplnění je kolektiv krácen o příslušné procento nesplnění. Kolektiv zaměstnanců HS může také ukazatele přeplnit, tzn., že budou vykazovat vyšší procento plnění než je 100 %, v tomto případě je kolektivu navýšena prémie o % přeplnění, maximálně však o 10 %. Při navrhování nových ukazatelů jsou přednostně zařazovány do systému hodnocení HS ukazatele, jejichž výše se dá matematicky vyjádřit.

### 3.4 Mzdové příplatky

#### **V podniku jsou mzdové příplatky rozděleny do dvou základních skupin:**

- 1) *zákonné příplatky* - náleží zaměstnancům dle zákoníku práce,
- 2) *nad rámec zákoníku práce* – jedná se ze strany zaměstnavatele o finanční benefity.

### **Ve VOP CZ se příplatky zákonné prolínají s příplatky nad rámec zákona:**

- *Příplatek za práce ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí* – tento příplatek náleží zaměstnanci za práci v tomto prostředí a činí 7,00 Kč na 1 hodinu. Dle zákoníku práce náleží zaměstnanci příplatek ve výši 10 % z minimální mzdy. V případě, že ve firmě je 37,5 hodinová pracovní doba týdně, je minimální výše příplatku 6,26 Kč na 1 hodinu. Rozdíl mezi 6,26 a 7 Kč je zaměstnaneckým benefitem.
- *Příplatek za práci přesčas* – pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodl na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce přesčas namísto příplatku, náleží zaměstnanci za dobu práce přesčas dosažená mzda zvýšená o:
  - a) 25 % průměrného výdělku v pracovní dny nebo,
  - b) 50 % průměrného výdělku o sobotách, nedělích a svátcích (opět se jedná o navýšení o 25 % nad rámec zákoníku práce, protože ten říká, že minimální příplatek činí 25 % průměrného výdělku).
- *Příplatek za práci o sobotách a nedělích* - (zákonná výše – 10 % průměrného výdělku).
- *Příplatek za práci v odpoledních směnách* – benefit zaměstnavatele, výše příplatku je 5 Kč za 1 hodinu práce v odpolední směně.
- *Profesní příplatek* – tento příplatek náleží výrobním dělníkům profese svářeč a lakýrník a jeho výše činí 15 Kč za 1 odpracovanou hodinu - benefit zaměstnavatele a další.

Kromě uvedených nejčastějších mzdových složek jsou vypláceny zaměstnancům např. odměny. Jedná se o odměny např. při odchodu na starobní důchod, odměny při životním jubileu, odměny za odpracované roky, za dárcovství krve či kostní dřeně, ale i odměny související se splněním určitého úkolů (cílová odměna), za splnění mimořádného úkolu (mimořádná odměna).

**Další velkou skupinou mzdových složek jsou náhrady při překážkách v práci. Tyto překážky mohou být buď:**

- a) *Na straně zaměstnavatele* - (nezaviněné poruchy na strojním zařízení, nepříznivé povětrnostní vlivy), ale i náhrada za dovolenou, svátek.
- b) *Na straně zaměstnance* - jedná se o náhrady, které jsou propláceny v souladu se zákoníkem práce a nařízením vlády č. 590/2006.

### 3.5 Postup a popis činností při odměňování ve výrobě

Ve VOP CZ se s účinností od 1. 4. 2015 spouštěl zkušební projekt převodu části zaměstnanců z kategorie VD úkoloví do kategorie VD časoví. S tím souvisela i změna v systému vyplácení mzdy. Zaměstnanci zahrnutí do projektu nebyli odměňováni úkolovou mzdou, ale mzdou časovou hodinovou. Jednalo se kolektivy zaměstnanců na těchto HS viz Tab. 3.1.

Tab. 3.1 Hospodářská střediska VOP CZ, s. p. s časovou mzdou

Segmenty	Číslo výrobního střediska	Název	Kategorie zaměstnanců, kteří jsou na uvedených střediscích	Typ mzdy
Segment 2	4210	S2 H37 Sever	VD časoví	časová hodinová
Segment 2	4220	S2 H37 Jih	VD časoví	časová hodinová
Segment 4	4410	S4 H04 Sever	VD časoví	časová hodinová
Segment 4	4420	S4 H04 Jih	VD časoví	časová hodinová
Segment 4	4430	S4 H04 Střed	VD časoví	časová hodinová
Segment 4	4440	S4 H04 Příčná	VD časoví	časová hodinová
Segment 4	4450	S4 H04 CNC	VD časoví	časová hodinová
Segment 4	4460	Balení, montáž	VD časoví	časová hodinová
Segment 6	4610	S6 H15 Sever	VD časoví	časová hodinová
Segment 6	4620	S6 H15 Jih	VD časoví	časová hodinová
Segment 6	4630	S6 H15 Střed	VD časoví	časová hodinová
Segment 6	4640	S6 H15 Přístavba	VD časoví	časová hodinová
Segment 6	4650	S6 H10 NIMR montáž	VD časoví	časová hodinová
Segment 7	4730	S7 H60 NIMR I.	VD časoví	časová hodinová
Segment 7	4740	S7 H70 NIMR II.	VD časoví	časová hodinová
Segment 7	4750	S7 B1 NIMR montáž	VD časoví	časová hodinová
Segment 8	4810	S8 H04 Galatek 1	VD časoví	časová hodinová
Segment 8	4820	S8 H36 Galatek 2	VD časoví	časová hodinová
Segment 8	4830	S8 H79 Kovofiniš	VD časoví	časová hodinová
Segment 8	4840	S8 H13 Kovofiniš	VD časoví	časová hodinová

Zdroj: VOP CZ, s. p., vlastní zpracování

Důvod, proč se přecházelo u hospodářských středisek v Tab. 3. 1 z úkolové na časovou mzdu byl ten, protože tyto HS vykazovaly značně nekvalitní výrobky a s tím spojené zvýšené náklady na opravy či reklamace. Vedení se rozhodlo, že přejde z úkolové mzdy na časovou mzdu a očekávalo se méně nekvalitních výrobků a reklamací, protože dělníci nebyli

vystavení časovému tlaku. Změna se týkala hlavně těchto profesí: lakýrníci, svářeči a montážníci. Změna se týkala celkem 20 HS.

V příloze č. 2 jsou obsažena všechna hospodářská střediska státního podniku VOP CZ. Celkový počet hospodářských středisek je 98. S tím, že nákladové střediska začínající 4XXX jsou výrobní střediska a ostatní jsou nákup, obchod, technická příprava výroby, finance, kvalita, personalistika a mnoho dalších.

### **Základní mzda – tarifní**

- Ruší se odměňování tzv. úkolovou mzdou a zavádí se odměňování mzdou časovou hodinovou (odpracované hodiny x hodinový tarif, který má zaměstnanec přiznán).
- Toto se týká pouze zaměstnanců kategorie VD.

### **Osobní příplatek**

- Zůstává zaměstnancům, zachován bez změn (toto se netýká nových zaměstnanců, kterým ještě nebyl OP přiznán a ani těch, u kterých je možný nárůst OP z důvodu navýšení odbornosti).

### **Prémie**

- **Kategorie VD**
  - Kolektivní premie ve výši 20 % z přiznaných tarifních mezd (systém zjištění výše premie je uveden v podnikové normě – Hmotná zainteresovanost).
    - *Ukazatele, na které je vázaná kolektivní premie (S výjimkou HS 4730, 4740):*
      - 50 % - plnění norem segmentu (HS) za uzavřený měsíc v kumulaci od počátku roku,
      - 50 % - disciplína, dodržování zásad bezpečnostní práce, kvalita odvedené práce, pořádek na pracovišti.
    - *Ukazatelé, na které je vázaná kolektivní premie HS 4730, 4740:*
      - 100 % - disciplína, dodržování zásad bezpečnostní práce, kvalita odvedené práce, pořádek na pracovišti.
- **Kategorie RD a THP s výjimkou vedoucích odborů a vedoucích externí logistiky**
  - Kolektivní premie ve výši 30 % z přiznaných tarifních mezd (systém zjištění premie je uveden v podnikové normě – Hmotná zainteresovanost).
    - *Ukazatele, na které je vázaná kolektivní premie (s výjimkou HS 4700):*

- 30 % - plnění norem segmentu za uzavřený měsíc v kumulaci od počátku roku,
- 30 % - ukazatele kvality dle jednotlivých odborů. Hodnocení se provádí měsíčně dle jednotlivých měsíců,
- 40 % - disciplína, dodržování zásad bezpečnosti práce, kvalita odvedené práce, pořádek na pracovišti.
- *Ukazatele, na které je vázaná kolektivní prémie HS 4700:*
  - 100 % - disciplína, dodržování zásad bezpečnosti práce, kvalita odvedené práce, pořádek na pracovišti.

### **Bonifikace nebo krácení prémie, společné pro ukazatele plnění norem a kvality**

<i>Hodnota plnění ukazatelů</i> – 0-75 %	kolektivní prémie ve výši 0,
75,1 – 100 %	kolektivní prémie odpovídá výši splnění ukazatele,
100 – 110 %	prémie v plné výši a bonifikace prémie odpovídající výši přeplnění ukazatele,
110,1 - více %	prémie v plné výši a bonifikace prémie maximálně ve výši 10 % za přeplnění ukazatele.

### **Zaměstnanci, kteří jsou odměňováni úkolovou mzdou (VD úkoloví) a měsíční mzdou (RD a THP)**

- *Oblast působnosti* - všechna ostatní HS ve výrobě, která nejsou uvedena v Tab. 3.1.
- *Odměňování zaměstnanců* - u zaměstnanců zařazených do těchto střediscích dochází ke změnám v prémiech. Ostatní mzdové složky se nemění.

### **Prémie**

#### **- Kategorie VD**

- Kolektivní prémie ve výši 20 % z přiznaných tarifních mezd (systém zjištění výše prémie v podnikové normě – Hmotná zainteresovanost)
  - *Ukazatele, na které je vázaná kolektivní prémie:*
    - 50 % - plnění norem segmentu (HS) za uzavřený měsíc v kumulaci od počátku roku,
    - 50 % - disciplína, dodržování zásad bezpečnosti práce, kvalita odvedené práce, pořádek na pracovišti.



- **Kategorie RD a THP s výjimkou vedoucích odborů a vedoucích externí logistiky**
  - Kolektivní prémie ve výši 30 % z přiznaných tarifních mezd (systém zjištění výše prémie je uveden v podnikové normě - Hmotná zainteresovanost)
    - 30 % - plnění norem segmentu za uzavřený měsíc v kumulaci od počátku roku,
    - 30 % - ukazatele kvality dle jednotlivých odborů se provádí po jednotlivých měsících,
    - 40 % - disciplína, dodržování zásad bezpečnostní práce, kvalita odvedené práce, pořádek na pracovišti.

#### **Bonifikace nebo krácení prémie, společné pro ukazatele plnění norem a kvality**

<i>Hodnota plnění ukazatelů</i> – 0-75 %	kolektivní prémie ve výši 0,
75,1 – 100 %	kolektivní prémie odpovídá výši splnění ukazatele,
100 – 110 %	prémie v plné výši a bonifikace prémie odpovídající výši přeplnění ukazatele,
110,1 a více %	prémie v plné výši a bonifikace prémie maximálně ve výši 10 % za přeplnění ukazatele.

Bonifikace nad 100 % plnění se nevztahuje na ukazatel plnění norem.

#### **Postup a popis činností při odměňování vedoucích odborů ve výrobě**

- *Oblast působnosti* - vedoucí odborů ve výrobě, kteří jsou takto uvedeni v organizační struktuře podniku a vedoucí odboru logistiky a plánování a vedoucí externí logistiky.
- *Odměňování zaměstnanců*

#### **Osobní příplatek**

**U těchto funkcí dochází oproti podnikové normě o hmotné zainteresovanosti osobní příplatek k následujícím změnám:**

- osobní příplatek přiznává VŘ po schválení ŘP,
- 4x za rok (vždy po ukončení čtvrtletí) provede VŘ vyhodnocení zadaných ukazatelů,
- v případě splnění zadaných ukazatelů se OP pro další čtvrtletí nemění,
- v případě neplnění zadaných ukazatelů rozhodne o výši krácení popřípadě odebrání OP ředitel podniku na základě návrhu VŘ.
  - *Ukazatele pro vedoucí odborů výroby (HS 4100-4900)*

- 30 % - plnění norem odboru za uzavřený měsíc v kumulaci od počátku roku,
  - 30 % - ukazatele kvality (dle jednotlivých odborů se provádí měsíčně po jednotlivých měsících),
  - 40 % - disciplína, dodržování zásad bezpečnostní práce, kvalita odvedené práce, pořádek na pracovišti.
- *Ukazatele pro vedoucí odboru logistiky a plánování a vedoucího externí logistiky*
- 50 % - dodržování termínu dodávek k zákazníkům (podkladem pro vyhodnocení bude „reporting výroby“),
  - 50 % - disciplína, dodržování zásad bezpečnostní práce, kvalita odvedené práce, pořádek na pracovišti.

## 4 ANALÝZA A NÁVRH ZMĚN

### Analýza současného stavu ve VOP CZ, s. p.

V následujících odstavcích se zaměříme na problematické části týkající se mezd a odměňování ve státním podniku.

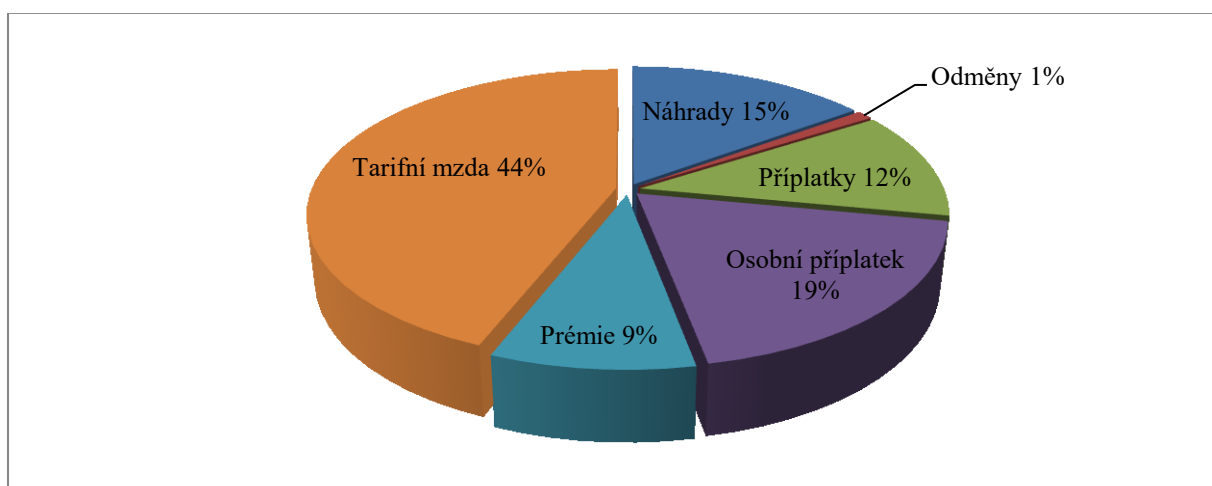
#### 4.1 Skladba mzdových prostředků ve VOP CZ v %

Obsahuje procentní podíl jednotlivých mzdových složek k celkově vyplaceným mzdám:

- Tarifní mzda (45 %)
- Osobní příplatek (19 %)
- Prémie (činí 20 % z tarifní mzdy) celkově představuje 8,5 % z vyplacených mzdových prostředků
- Ostatní mzdové příplatky (11 %)
- Odměny (1 %)

V Obr. 4.1 je znázorněn procentuální podíl mzdových složek na celkové mzdě jednotlivých zaměstnanců.

Obr. 4.1 Procentuální podíl mzdových složek na celkové mzdě



Zdroj: VOP CZ, vlastní zpracování

Ve VOP CZ jsou zaměstnanci při nástupu do pracovního poměru zařazeni do tzv. kategorie.

#### 4.1.1 Návrh změny č. 1.

Celkově se dá říci, že státní podnik má komplikovanou strukturu mzdových složek. Složitost tkví v tom, že celková mzda zahrnuje mnoho složek, které jsou náročnější jak na administrativu, tak na celkové chápání skladby mzdy.

V podniku jsou zaměstnanci, kteří nechápou skladbu mzdy. Mohou nastat případy, že zaměstnanec 1 má tarif 8 a osobní příplatek 4 000 Kč. Zatímco zaměstnanec 2 má tarif 9 (tedy vyšší než zaměstnanec 1), ale osobní příplatek má jen 2 000 Kč. V končeném důsledku je celková mzda pracovníka s vyšším mzdovým tarifem nižší než celková mzda zaměstnance se mzdovým tarifem nižším. Díky těmto rozdílům je vnášena špatná atmosféra mezi zaměstnanci. Ačkoli jsou mzdy v každém podniku tajné, vždy se najde člověk, který výši mzdy jednotlivých zaměstnanců prozradí. Důvod je takový, že mzdovým informacím přichází spousta lidí (asistentky, ředitelé, personalistika, IT, atd.)

Dle předešlého odstavce vyplývá, že osobní příplatek je naprosto zbytečný. Rozhodně by bylo lepší, kdyby se osobní příplatek zrušil a jeho část se rozdělila do tarifní mzdy a prémie. Tento krok by měl pozitivní vliv na celkovou mzdu zaměstnancům a řídicích pracovníkům. Tarifní mzda by se zvýšila, tím pádem by vznikla výhoda zaměstnancům, poněvadž tarif je nárokovou složkou mzdy (pozn. prémie a osobní příplatek jsou nenárokovou částí mzdy). Pro řídicí pracovníky by byla výhoda v tom smyslu, že by se jim zvětšila možnost odměňovat větší mírou prémiové složky (resp. by platila přímá úměra - čím větší výkon pracovníka, tím větší prémie a opačně).

#### **Názorné příklady výpočtu mzdy v Kč:**

##### *a. Stará verze včetně osobního příplatku (OP)*

Tarif (10 000 Kč) + Prémie (2 000 Kč) + OP (4 000 Kč) = Celkem 16 000 Kč

##### *b. Návrh nové verze bez osobního příplatku*

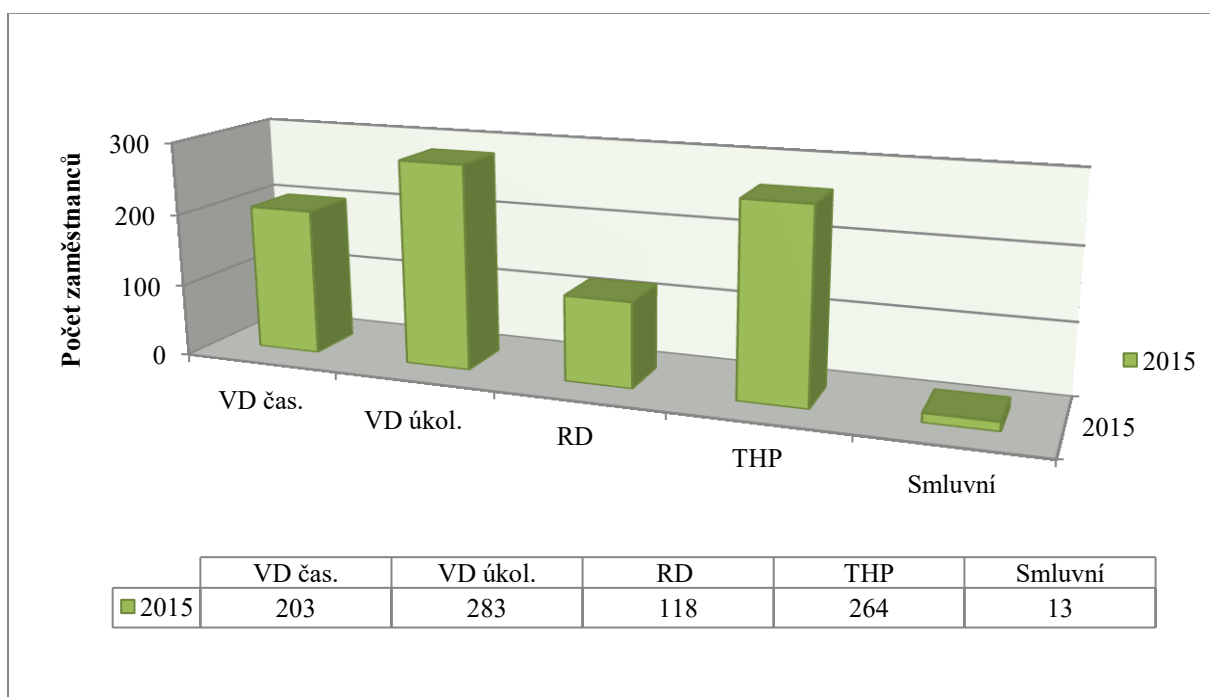
- i. Tarif (12 000 Kč) + Prémie (4 000 Kč = pracovník má výkon 100 %) =  
Celkem 16 000 Kč
- ii. Tarif (12 000 Kč) + Prémie (2 000 Kč = pracovník má výkon 50 %) =  
Celkem 14 000 Kč

### Rozlišujeme tyto základní kategorie

1. *VD* – kategorie výrobních dělníků (zahrnuje výrobní dělníky časové a výrobní dělníky úkolové).
2. *RD* – kategorie režijních dělníků.
3. *THP* – kategorie technickohospodářských pracovníků.
4. *Man.* – kategorie vrcholového a středního managementu.

Zařazení do příslušné kategorie nese i způsob, dle jakého typu tarifní mzdy je zaměstnanec odměňován.

Obr. 4.2 Průměrný přepočtený počet zaměstnanců za rok 2015 dle kategorií



Zdroj: VOP CZ, s. p., vlastní zpracování

#### 4.1.2 Návrh změny č. 2

Celkový průměrný počet zaměstnanců v roce 2015 byl 881. V Obr. 4.2 je znázorněn průměrný přepočtený počet zaměstnanců dle jednotlivých kategorií. Vzhledem k tomu, že podnik měl obrát v roce 2015 cca 1,15 mld. Kč a cca 881 zaměstnanců, je jasné, že počet zaměstnanců je příliš vysoký. Obecně se o výrobních (strojírenských) podnicích podobného charakteru ví, že mají mít obrát cca 2,5 mil. Kč na 1(-ho) zaměstnance, tak aby firma generovala zisk a mohla investovat do rozvoje firmy. Tedy v našem případě při 881 lidech by

měl být obrat někde kolem 2,2 mld. Kč. Ve skutečnosti má podnik o polovinu nižší obrat než by měl mít.

Bylo by dobré zredukovat počet zaměstnanců hlavně v kategoriích THP (vč. smluvních) a režijních dělníků. Právě tyto kategorie tvoří 45 % ze všech zaměstnanců (pozn. což není zrovna optimální poměr vůči výrobním dělníkům). Toto procento by se mělo pohybovat maximálně kolem 30 %.

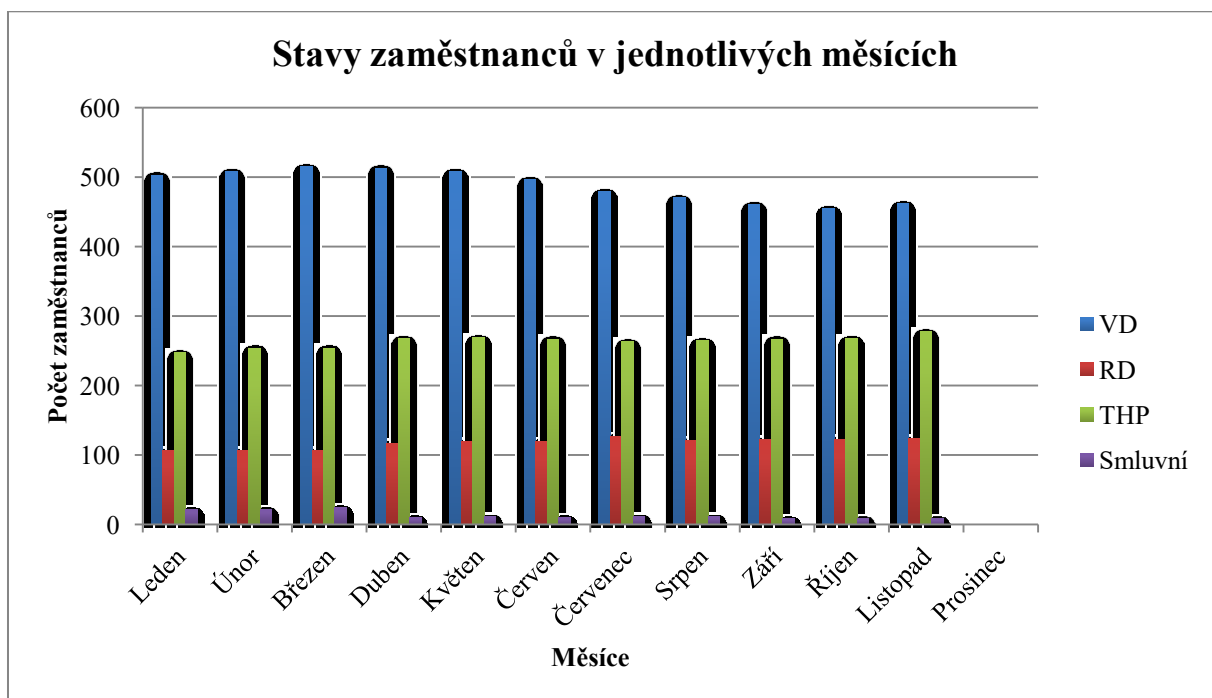
Dalším řešením jak zlepšit poměrové ukazatele, aniž by se redukoval počet zaměstnanců, je zvýšení obratu. Ve strojním a vojenském průmyslu není jednoduché najít nové klienty rychle, jelikož zahrnuje mnoho mezikroků vedoucích k uzavření smlouvy. Od oslovení klienta k první objednávce pro sériovou výrobu většinou dochází po 6 měsících práce a jednání. Ve vojenském průmyslu je to ještě delší doba.

#### **Proč tomu tak je?**

- 1) Nejprve se musí oslovit zákazník (ne každý potencionální zákazník je svolný hned k jednání).
- 2) Zákazník většinou zasílá smlouvu o utajení a jedná se o bodech smlouvy.
- 3) Poté probíhá technické jednání a hledání optimálního technického řešení.
- 4) Vyjednávání o ceně a podmínkách smlouvy (dodací termíny, množství, výrobní dávka, reklamace, pokuty, výhledy, platební podmínky, atd.).
- 5) Výroba vzorkového kusu před sériovou výrobou.
- 6) Důkladná kontrola vzorkového kusu zákazníkem.
- 7) Když je vše v pořádku, rozjíždí se sériová výroba.

Z Obr. 4.3 lze vyčíst, že v roce 2015 se postupně snižoval počet výrobních dělníků, což zrovna není vhodné. Optimálně by se měly redukovat počty režijních dělníků a počty THP zaměstnanců, kde trend byl přesně opačný. Výrobní dělník má rozhodně větší přidanou hodnotu pro firmu než režijní dělník.

Obr. 4.3 Stavy zaměstnanců za rok 2015



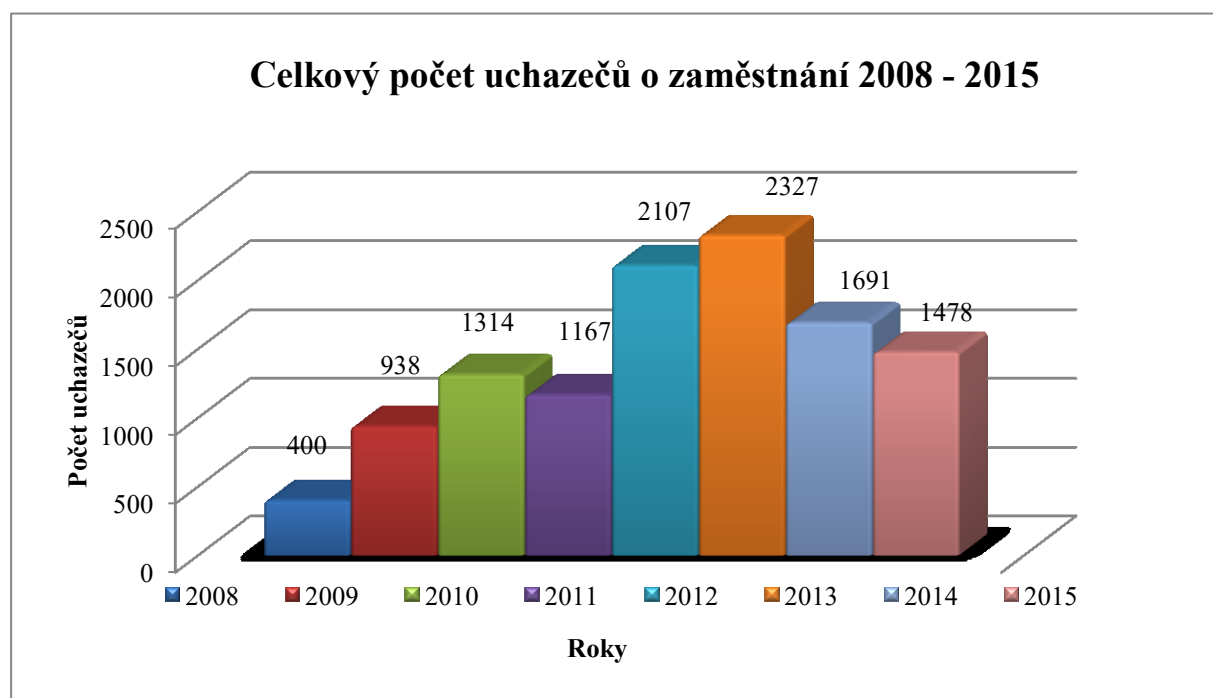
Zdroj: VOP CZ, s. p., vlastní zpracování

### Uchazeči o zaměstnání

**Obr. 4.4 znázorňuje, jaký vliv má makroekonomický pohled (stav ekonomiky ve světě) na počty uchazečů od roku 2008 do 2015 ve státním podniku VOP CZ**

- V roce 2008 je stav světové ekonomiky na vrcholu, velký hlad po produktech napříč průmyslem a službami, velmi nízká nezaměstnanost, lidé utrácení vydělané peníze. V letech 2009 a 2010 vypukla hospodářská krize a následně se v jednotlivých letech poptávka po zaměstnání zvyšovala (resp. nabídka práce se snižovala). Podniky, které neměly finanční polštář měly, velké problémy, kvůli poklesu tržeb až o 50 %. Začala se zvyšovat nezaměstnanost, z grafu lze jednoznačně vidět zvyšující se počet uchazečů.
- V roce 2013 je po krizi, ale podniky a spotřebitelé mají strach utrácet (investovat); občané mají peníze uloženy v bankách, ale neutrácejí.
- V roce 2014 a 2015 ekonomiku táhne nejvíce automobilový průmysl a na něho navazující odvětví, nezaměstnanost se snižuje. V okolí VOP CZ je mnoho podniků vyrábějících pro automobilový průmysl, proto počet uchazečů klesá. Situace v jiných průmyslech (hutnictví, hornictví, strojírenství, stavebnictví) není stále uspokojivá, poptávka po těchto produktech je na velice nízké úrovni, a proto počet uchazečů není na takové nízké úrovni jako v letech 2008.

Obr. 4.4 Celkový počet uchazečů o zaměstnání ve VOP CZ, s. p.



Zdroj: VOP CZ, s. p., vlastní zpracování

#### 4.1.3 Analýza fluktuace ve VOP CZ, s. p.

Fluktuace může nastat z různých příčin. Příčiny se dělí do několik skupin. Základní příčinou fluktuace jsou například lepší finanční podmínky ve smyslu vyšších mezd či platů. Mezi další příčiny patří lepší kariérní perspektiva v jiném podniku. Jiné podniky mohou nabízet lepší příležitost sloužící pro vlastní rozvoj svých dovedností a schopností. Další příčinou mohou být špatné vztahy se svými vedoucími pracovníky či spolupracovníky v organizaci. Nakonec se také může jednat o příčiny vzniklé z osobních důvodů, může jít zejména o různé nemoci, změny bydliště, špatná dostupnost do práce atd.

Důsledky fluktuace<sup>30</sup> z velké části ovlivňují chod podniku, se kterými musí vedení vždy počítat. Velké problémy vzniknou organizaci ve chvíli, kdy začínají z organizace odcházet vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, kteří jsou velice vzdělaní a mají velké zkušenosti s danou prací. Za těchto podmínek se míra fluktuace zvyšuje. Tato situace je pro firmu velice nepříznivá a to z toho důvodu, že musí hledat nové zaměstnance. Tito noví zaměstnanci bohužel ve většině případů, nemusí být tak kvalifikovaní jako předešní zaměstnanci, po kterých dané pracovní místo převzali. Pro podnik to jednoduše znamená, že musí vynaložit

<sup>30</sup> Branham (2009)



další finanční prostředky na hledání nového zaměstnance, které souvisí se vstupními pohovory, administrativou a dalšími náležitostmi. Zaměstnavatel musí vynaložit značné prostředky, a to vede ke snížení hospodářského výsledku společnosti.

Z výše uvedených důvodů podnik analyzuje příčiny vysoké fluktuace. Ze šetření personálního útvaru podniku vyplývá rovněž skutečnost, že odcházející zaměstnanci uvádí jiné důvody svého odchodu z podniku, než jejich nadřízení zaměstnanci.

Vedoucí zaměstnanci uvádí, že hlavní příčinou odchodů zaměstnanců je nízký výdělek. Na druhou stranu samotní zaměstnanci (výrobní dělníci) velice často při osobním pohovoru na personálním útvaru sdělují, že příčinou jejich odchodu je nízká, často nulová komunikace s mistry nebo špatná organizace práce. Výdělek je tedy jen jedním z důvodů, ale ne tím rozhodujícím.

Uváděný nízký výdělek je třeba chápat i tak, že odcházející zaměstnanci mají na mysli spíše nepřehlednou a složitou strukturu mzdy. Vadí jim poměr mezi nárokovou a nenárokovou složkou mzdy, to znamená, že jistota výdělku ve formě tarifní mzdy je opravdu nízká a teprve po splnění mnoha ukazatelů, můžou dostat ostatní nenárokové části mzdy, jako je osobní příplatek a prémie. Tento problém se projevuje taky u nábory nových zaměstnanců, kdy se jim představuje struktura mzdy postupně: tarifní třída, osobní příplatek, prémie a kde většinou po sdělení kolik představuje výdělek u tarifní mzdy, klopí zrak a další složky již vnímají tak, že můžou a nemusí být. I z těchto důvodů se vedení podniku a odborová organizace letos dohodla při projednávání Kolektivní smlouvy, že se část mzdy převede ze složky osobní příplatek do složky tarifní třída. Jedná se o převod jednotné částky 2 000 Kč. K uvedenému kroku došly obě strany i z důvodu, že tarifní třídy v podniku nezaznamenaly žádný nárůst za posledních 5 let.

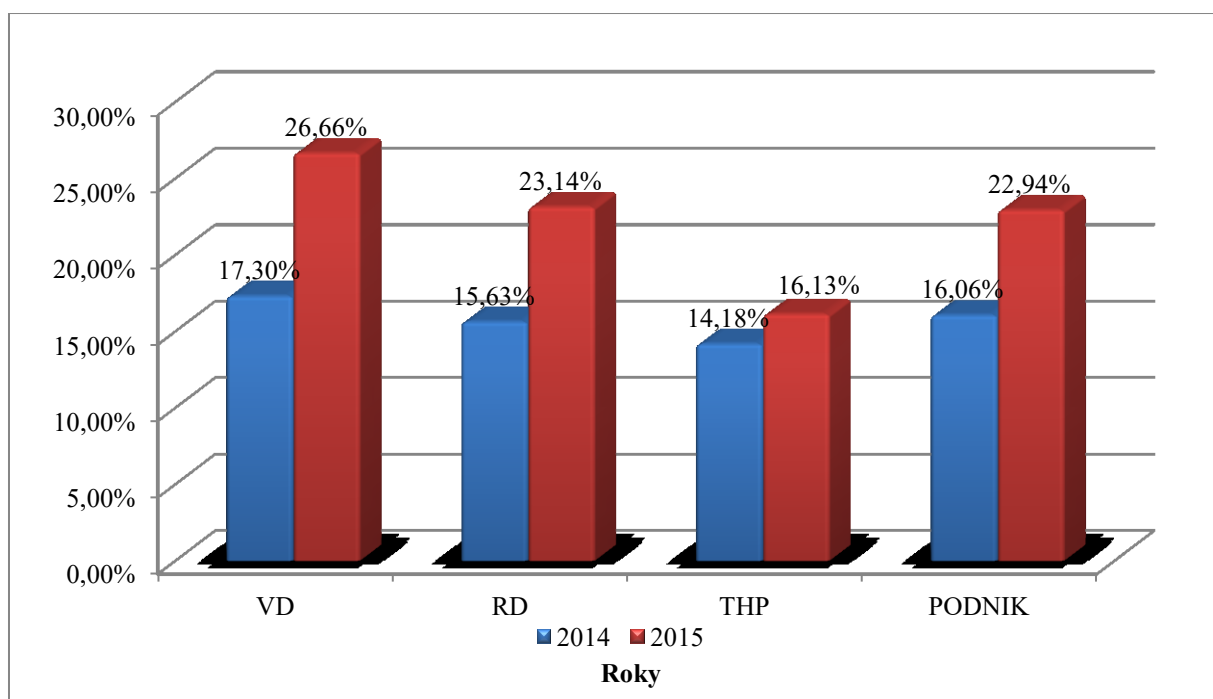
Otázka špatné komunikace s mistry, či nevyhovující organizace práce u dělnických kategorií se stává jedním z rozhodujících důvodů při odchodu zaměstnanců, chceme-li důvodů vysoké fluktuace. Podnik by se proto měl touto otázkou rovněž reálně zabývat. Nabízí se zde jak revize či audit stupňů řízení a předávání informací ve výrobě, tak i školení mistrů a středního managementu podniku. Je důležité, aby byl v podniku zajištěn plynulý tok informací jednak směrem k výrobním dělníkům, ale také nesmí být zanedbán ani opačný směr: od výrobních dělníků až k vrcholovému managementu. Nesprávná interpretace nebo zkreslování opravdových problémů ve výrobě může znamenat nesprávná rozhodnutí či

opatření vrcholového managementu, která v konečném důsledku nemusí znamenat zlepšení trendu ve sledovaných ukazatelích a navíc může dojít k zbytečnému plýtvání režijních nákladů podniku.

Školení mistrů a středního managementu se nabízí v dovednostech, jako jsou: komunikace s lidmi, základy psychologie, dovednost vyjednávání, asertivního chování, ale i školení ve znalostech zákoníku práce či interních podnikových předpisů a podnikových norem, apod.

**Fluktuace** je vyjádřena jako podíl zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr k průměrnému počtu zaměstnanců v jednotlivých kategoriích. Graficky znázorněná v Obr. 4.5.

Obr. 4.5 Srovnání fluktuace dle kategorií



Zdroj: VOP CZ, s. p., vlastní zpracování

V Tab. 4. 1 a Tab. 4. 2 jsou porovnávány průměrné počty zaměstnanců za roky 2015, 2014 k výstupům zaměstnancům.

**Tab. 4.1 Fluktuace za rok 2015**

<b>LEDEN – ŘÍJEN 2015</b>		
<b>VD</b>	<b>Průměrný počet zaměstnanců: 491,34</b>	<b>VÝSTUP: 131</b>
<b>RD</b>	<b>Průměrný počet zaměstnanců: 116,68</b>	<b>VÝSTUP: 27</b>
<b>THP</b>	<b>Průměrný počet zaměstnanců: 272,72</b>	<b>VÝSTUP: 44</b>
<b>PODNIK</b>	<b>Průměrný počet zaměstnanců: 880,71</b>	<b>VÝSTUP: 202</b>

Zdroj: VOP CZ, s. p., vlastní zpracování

**Tab. 4.2 Fluktuace za rok 2014**

<b>LEDEN – ŘÍJEN 2014</b>		
<b>VD</b>	<b>Průměrný počet zaměstnanců: 445,02</b>	<b>VÝSTUP: 77</b>
<b>RD</b>	<b>Průměrný počet zaměstnanců: 108,79</b>	<b>VÝSTUP: 17</b>
<b>THP</b>	<b>Průměrný počet zaměstnanců: 268,05</b>	<b>VÝSTUP: 38</b>
<b>PODNIK</b>	<b>Průměrný počet zaměstnanců: 821,86</b>	<b>VÝSTUP: 132</b>

Zdroj: VOP CZ, s. p., vlastní zpracování

#### **4.1.4 Analýza úkolové a časové mzdy**

Z důvodu častých reklamací ze strany zákazníků, se management podniku rozhodl, že přejde z úkolové mzdy na časovou mzdu. Hlavním smyslem tohoto rozhodnutí je, aby dělníky byly vyráběny kvalitnější výrobky, na úkor toho, že jich bude vyrobeno méně, jinými slovy upřednostňovali kvalitu před kvantitou. V dalších odstavcích procentuálně porovnáme výkonnost jednotlivých segmentů po změně.

#### **Analýza Obr. 4.6**

##### *a) 2014 (úkolová mzda)*

- Všichni zaměstnanci na výrobních střediscích příslušných segmentů byli odměňováni mzdou úkolovou.
- Z Tab. 4. 3 neplnily výkonovou normu segmenty 3, 4 a 9. Pokud zaměstnanec neplní výkonovou normu, jeho základní mzda se snižuje o procento neplnění. V případě, že neplní celý segment, u jednotlivých zaměstnanců může být plnění buď

nad 100 %, nebo pod 100 %. V průměru, celkem za segment, převažuje plnění pod 100 % (takže neplnění).

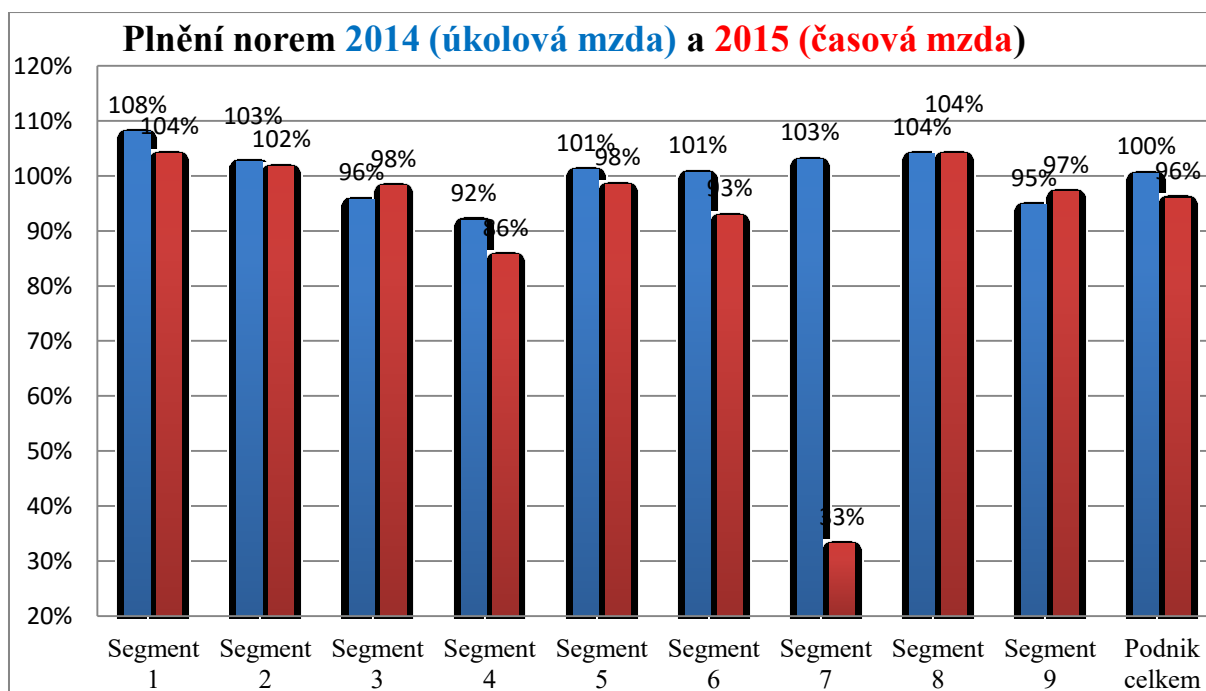
*b) 2015 (částečně časová mzda)*

- Zaměstnanci segmentů:
  - i. 2 přešli z úkolové mzdy na časovou hodinovou od 1. 4. 2015
  - ii. 4 přešli z úkolové mzdy na časovou hodinovou od 1. 5. 2015
  - iii. 6 přešli z úkolové mzdy na časovou hodinovou od 1. 9. 2015
  - iv. 8 přešli z úkolové mzdy na časovou hodinovou od 1. 4. 2015

Z uvedeného Obr. 4.6 je zřejmé, že u všech segmentů došlo přechodem na časovou hodinovou mzdu k poklesu plnění výkonových norem. Největší pokles byl zaznamenán u segmentů 4 a 8. Segment 8 po dvou měsících propad dorovnal (byla zde zaznamenána chyba ve vykazování). Od června 2015 si již segment 8 držel svůj standard.

Jak bylo uvedeno, u segmentu 4 došlo k propadu, který se na rozdíl od segmentu 8 neustále prohluboval. Z tohoto důvodu bude provedena další analýza tohoto propadu a to vyčíslení zvýšených mzdových nákladů, které sice vznikly přechodem na jiný typ odměňování výrobních dělníků, ale v důsledku vedou ke ztrátám podniku, protože zaměstnanci za pracovní dobu odvedou menší množství práce (výrobků).

**Obr. 4.6 Plnění norem při přechodu z úkolové mzdy na časovou mzdu**



Zdroj: VOP CZ, s. p., vlastní zpracování

## 4.2 Rozbor plnění norem a následný dopad na tarifní mzdu

V následujících odstavcích se zaměříme na analýzu přechodu z úkolové mzdy na časovou mzdu na všech výrobních segmentech státního podniku.

### 4.2.1 Plnění norem v roce 2014

Zaměstnanci na výrobních střediscích (výrobní dělníci) příslušných segmentů jsou odměňováni mzdou úkolovou. Výše tarifní mzdy je vázána na procento plnění normy.

Je důležité si uvědomit, že výrobní dělník, který pracuje v úkolové mzdě, dosáhne při 100 % plnění výkonové normy (odvádí práci v tarifní třídě, kterou má přiznanou) stejné mzdy, jako zaměstnanec zařazený do stejné tarifní třídy v časové hodinové mzdě.

#### **Příklad:**

Zaměstnanec 1 (úkolová mzda)

Osobní TT 4

Hodinový tarif 75,60

Přidělována práce lakování - je zařazena také do TT 4 (75,60)

Výrobní dělník pracuje na 100 %

*Výpočet tarifní mzdy za 7,5 činí  $75,60 \cdot 7,5 = 567$  Kč*

#### **Pokud by zaměstnanec:**

- a) Neplnil normu (plnění na 95 %) jeho tarifní mzda za 7,5 hodiny bude přepočtena % plnění normy.

Tedy:  $(60 \cdot 7,5) \cdot 95 \% = 538,65$  po zaokrouhlení 539 Kč

- b) Přepřňuje normu (plnění na 105 %) jeho tarifní mzda za 7,5 hodiny bude přepočtena % plnění normy.

Tedy:  $(75,60 \cdot 7,5) \cdot 105 \% = 595,35$  po zaokrouhlení 595 Kč

Ve VOP CZ je stanoveno, že maximální přeplnění normy činí 110 %, kdy ještě zaměstnanci stoupá progresívně mzda. V případě plnění nad 110 % se zaměstnanci již ve mzdě toto vyšší plnění nezohlední. Při dlouhodobém přeplňování normy nad 130 % je dáván pokyn zaměstnanci, který provádí normování prací na příslušném výrobním středisku, aby provedl kontrolu správnosti normy operace, kterou zaměstnanec provádí.

### Příklad:

Zaměstnanec 2 (časová hodinová mzda)

Osobní TT 4

Hodinový tarif 75,60

Odpracované hodiny 7,5 hodiny

$$\text{Výpočet tarifní mzdy činí } 75,60 \cdot 7,5 = 567 \text{ Kč}$$

U tohoto zaměstnance se neprovádí propočty přes plnění norem (tj. množství odvedené práce za příslušný čas), ale tarifní mzda se zjišťuje na základě odpracovaných hodin. Tímto jsme dokázali předpoklad uvedený před příkladem.

V Tab. 4.3 - Plnění norem v roce 2014 zjistíme, že výkonovou normu neplnily segmenty 3,4 a 9. Pro zaměstnance uvedených segmentů to znamenalo, že jejich tarifní mzda byla každý měsíc nižší, než na ostatních segmentech. Vedení výrobního úseku analyzovalo danou situaci a výsledkem byla nesprávně stanovená norma. Pokud se má norma napravit, je to časově náročný úkol. Omezený počet normovačů nebyl schopen zabezpečit nápravu v krátkodobém horizontu. Nejen z tohoto důvodu, ale i s ohledem ke zvýšené fluktuaci na těchto segmentech se začalo vedení výrobního úseku zabývat myšlenkou převedení zaměstnanců vybraných segmentů do časové hodinové mzdy.

### Plnění norem v roce 2014

Tab. 4.3 Plnění norem výrobních segmentů v roce 2014

Plnění norem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Rok 2014
Segment 1	106%	109%	111%	110%	104%	109%	107%	108%	108%	111%	107%	106%	108%
Segment 2	104%	102%	102%	103%	101%	104%	102%	102%	102%	104%	102%	104%	103%
Segment 3	91%	89%	91%	91%	97%	96%	99%	96%	97%	99%	101%	98%	96%
Segment 4	88%	84%	77%	82%	85%	92%	102%	99%	101%	100%	101%	98%	92%
Segment 5	99%	99%	103%	100%	100%	101%	101%	108%	98%	102%	102%	105%	101%

Plnění norem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Rok 2014
Segment 6	101%	101%	100%	102%	101%	101%	101%	105%	100%	97%	100%	97%	101%
Segment 7	101%	104%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	103%
Segment 8	92%	101%	101%	98%	103%	101%	105%	105%	111%	110%	113%	107%	104%
Segment 9	91%	93%	96%	94%	97%	102%	98%	99%	91%	90%	98%	88%	95%
Podnik celkem	97%	97%	97%	98%	98%	101%	103%	103%	103%	103%	103%	101%	100%

Zdroj: VOP CZ, s. p., vlastní výroba

#### 4.2.2 Plnění norem v roce 2015

K 1. 4. 2015 se myšlenka převodu zaměstnanců na jiný způsob odměňování uvedla do praxe a byl spuštěn projekt převodu zaměstnanců do časové hodinové mzdy. Tento projekt byl již od svého prvopočátku zamýšlen jako projekt na omezenou dobu, ve které se především dává prostor normovačům, aby provedli nápravu norem a současně, aby na vybraných segmentech došlo k poklesu fluktuace. Projekt byl cíleně zaveden i na „neproblémových“ segmentech a byl na nich spuštěn nejdříve. Jednalo se o segmenty 2 a 8, které vykazovaly dlouhodobě stabilní plnění. Zaměstnanci segmentů 2 a 8 přešli z úkolové mzdy na časovou hodinovou s účinností od 1. 4. 2015. Tarifní mzda, kterou zaměstnanci dostávali za odvedenou práci, se přepočítala na hodinovou mzdu, byly provedeny srovnávací propočty a u některých zaměstnanců bylo přistoupeno k úpravě jejich osobní tarifní třídy. K tomuto docházelo především u zaměstnanců, kteří odváděli práci ve vyšší tarifní třídě, než byla jejich osobní třída. To znamená, že jim byla přidělována mistrem odpovědnější a kvalifikovanější práce, která byla zařazena do vyšší tarifní třídy. Aby u těchto zaměstnanců nedošlo k poklesu tarifní mzdy, byla jim přiznána vyšší tarifní třída. Po vyhodnocení mezd na konci měsíce dubna bylo konstatováno, že u zaměstnanců nedošlo k poklesu tarifní mzdy, co se týče plnění norem u segmentu 2, nedošlo ke změně. Bohužel segment 8 vykázal v plnění citelný pokles. Tento se během měsíce května podařil vysvětlit (jednalo o chybu ve vykazování odváděné práce). Od června 2015 si již segment 8 držel svůj standard.

Do projektu byly postupně zapojovány další segmenty. Tentokrát se už jednalo o segmenty, které nebyly bezproblémové. Od 1. 5. 2015 se projekt spustil na segmentu, který již od počátku roku vykazoval nízké plnění norem a i v roce 2014 byl z ročního pohledu nejhorší v plnění norem (plnění na 92 %). Pokud se na toto plnění podíváme z pohledu tarifní

mzdy u zaměstnanců, tak zaměstnanci pracující na segmentu 4 dostali v průměru o 8 % nižší tarifní mzdu, než jakou by obdrželi v případě odměňování časovou hodinovou mzdou.

S účinností 1. 8. 2015 se zařadil do projektu segment 7. Byl sice zařazen do projektu, ale na tomto segmentu by odměňování mzdou úkolovou nebylo reálné. Jednalo se o segment, na kterém se od srpna zaváděla zcela nová výroba. Pokud se zavádí nová výroba, normy neexistují. Začínají se postupně vytvářet. A teprve se spuštěním bezproblémové sériové výroby lze očekávat přechod na odměňování zaměstnanců úkolovou mzdou.

Posledním segmentem, který byl zapojen do projektu, byl segment 6, a to s účinností od 1. 9. 2015. Na tomto segmentu neprobíhá výroba, ale jeho hlavním výrobním programem je oprava vojenské techniky a to jak kolové, tak i pásové. Již z titulu výrobního zaměření segmentu je logické, že zaměstnance odměňovat úkolovou mzdou je nevhodné. Pokud se provádí například nálezové opravy, nelze dopředu nanormovat, co zaměstnanec „nalezne“ za závadu a jak tato oprava bude časově náročná. To stejné lze konstatovat i u oprav generálních. I zde není oprava každého kusu tanku stejná. Vždy záleží na konkrétních podmínkách, ve kterých byl tank používán.

Tímto jsme si vymezili základní podmínky, proč byly některé segmenty zapojeny do projektu. A teď, co to přineslo. Z Tab. 4. 4. – Plnění norem v roce 2015 je zřejmé, že u všech segmentů došlo přechodem na časovou hodinovou mzdu k poklesu plnění výkonových norem. Největší pokles byl zaznamenán u segmentu 4. Plnění za rok 2015 činilo 86 %. Tento neutěšitelný stav pokračuje i v roce 2016. Původním cílem vedení výrobního úseku byla náprava norem a stabilizace zaměstnanců. Fluktuace na segmentu poklesla, postupně se upravují normy, ale jak již bylo řečeno, jedná se o běh na dlouhou trať. Ovšem u zaměstnanců se začal projevovat typický nešvar zaměstnanců odměňovaných za odpracované hodiny - hodinovou úkolovou mzdou. Nevyhledávají si práci, čekají, až jim ji mistr přidělí, tedy motivace, abych si vydělal, musím splnit normu – chybí.

Po ukončení roku bylo zapotřebí zjistit, o kolik bylo mzdové zatížení na segmentu 4 vyšší, než kdyby segment nebyl zapojen do projektu.



Tab. 4.4 Plnění norem výrobních segmentů v roce 2015

Plnění norem	1	2	3	4	5	6	7	8	9i	10	11	12	01-12
Segment 1	107%	107%	106%	105%	107%	103%	100%	102%	107%	108%	101%	87%	104%
Segment 2	100%	103%	104%	102%	102%	102%	102%	101%	101%	102%	101%	100%	102%
Segment 3	94%	102%	103%	99%	102%	101%	95%	94%	94%	97%	96%	97%	98%
Segment 4	93%	96%	98%	96%	89%	82%	81%	78%	78%	80%	74%	76%	86%
Segment 5	103%	101%	101%	98%	98%	97%	92%	101%	101%	95%	100%	100%	98%
Segment 6	95%	95%	96%	92%	90%	94%	97%	98%	93%	90%	88%	85%	93%
Segment 7	-	-	-	-	-	-	-	58%	43%	53%	34%	6%	33%
Segment 8	104%	110%	106%	97%	94%	105%	105%	109%	101%	107%	102%	115%	104%
Segment 9	92%	89%	97%	99%	101%	101%	100%	102%	102%	92%	100%	102%	97%
Podnik celkem	99%	101%	101%	98%	97%	97%	95%	95%	94%	95%	90%	84%	96%

Zdroj: VOP CZ, s. p., vlastní výroba

Z následujícího přehledu obsaženého v Tab. 4.5 lze vyvodit jediné, a to, že zaměstnancům na segmentu 4 byla vyplacena mzda vyšší o 1 249 788 Kč, než kdyby nedošlo k zapojení do projektu. Rozhodnutí o zapojení segmentu do projektu nebylo z finančního hlediska výhodné. Za vyšší mzdu bylo odvedeno méně práce. Dá se předpokládat, že na tomto segmentu dojde k urychlenému dořešení norem a vrácení se zpět k odměňování úkolovou mzdou.

Tab. 4.5 Porovnání vyplacené mzdy (časové x úkolové) na segmentu 4

Výrobní střediska segmentu 4	Odvedené Nh po dobu zařazení do projektu (1.5.2015 - 31.12. 2015)	Mzda úkolová v Kč, která byla vyplacena pokud by nebyl spuštěn projekt	Odpracované hodiny tzv. "odpíchané" po dobu zařazení do projektu ( 1.5.2015 - 31.12.2015)	Mzda hodinová časová vyplacena od 1.5.2015 - 31.12.2015)	Rozdíl (sl. 4 - sl.2)
	1	2	3	4	5
4410	11 720	802 658	14 732	1 052 512	249 854
4420	28 479	1 921 122	34 260	2 355 260	434 138
4430	8 518	588 476	12 055	834 591	246 115
4440	2 204	155 289	3 434	241 440	86 151
4450	20 457	1 479 562	23 614	1 713 092	233 530
<b>Segment 4</b>	<b>71 378</b>	<b>4 947 106</b>	<b>88 095</b>	<b>6 196 895</b>	<b>1 249 788</b>

Zdroj: VOP CZ, s. p., vlastní výroba

## 5 ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo, zanalyzovat jakým způsobem jsou vedeny mzdy ve státním podniku na jednotlivých pracovištích a navrhnout jakými způsoby zlepšit výkonnost analyzovaného státního podniku skrze mzdovou a personální politiku.

V bakalářské práci jsou obsaženy návrhy, ke kterým se víceméně došlo dvěma způsoby. První způsob, byl ryze analytický, a to na základě dat, které státní podnik poskytl. Z těchto dat se provedl rozbor. Data byla většinou čerpána z časového intervalu od začátku roku 2014 do konce roku 2015. Tento časový interval je dostatečně dlouhý, a proto ho lze považovat za kvalitní vzorek pro posouzení. Výstupy mají dobrý vypovídající charakter (např. analýzy porovnání výkonnosti výrobních segmentů při úkolové a časové mzdě). Druhý způsob návrhu, vzešel z komunikace se zaměstnanci státního podniku, a to od dělnických pozic, až po TOP management. V této práci byly návrhy koncipovány tak, aby byl zachován poměr mezi přáním vedení podniku (zaměstnavatele) a přáním ostatních zaměstnanců, z důvodu uspokojení obou skupin. Na tomto základě se očekává, že podnik bude i nadále prosperovat. Pro lepší názornost a pochopitelnost byly v práci použity grafy, obrázky a tabulky.

První návrh zahrnuje aspekty týkající se zlepšení struktury mzdy, tedy toho, z čeho se skládá celková mzda. Státní podnik má velice komplikovanou strukturu mzdy a to pro zaměstnance (resp. i zaměstnavatele) není vhodné, protože pak vznikají situace, kdy zaměstnanec nechápe za co je vlastně odměňován, na co má nárok či nikoliv, což administrativně zatěžuje všechny řídicí zaměstnance. Návrh tkví v tom, že by se mohl zrušit osobní příplatek (nenároková složka mzdy), který tvoří cca 20 % mzdy. Tento osobní příplatek by byl rozdělen půl na půl mezi základní tarif (nároková složka mzdy a prémie (nenároková složka mzdy)). Výhoda pro řídicí zaměstnance je taková, že mohou motivovat zaměstnance více skrze výkon, tedy pracuje-li zaměstnanec na 100 % dostane vyšší mzdu. Pracuje-li na méně procent, dostane mzdu nižší. Výhodou pro zaměstnance je, že základní tarif, který je nárokovou složkou mzdy, bude navýšen. Dle informací od zaměstnanců skrz pozicemi, bude mít tato změna pozitivní charakter.

Druhý návrh na změnu se týká negativního opatření pro zaměstnance, a to je propouštění. Na základě komunikace s jinými strojírenskými podniky podobného charakteru

se došlo k závěru, že v podniku je 45 % THP a režijních zaměstnanců. Tato hodnota obecně v prosperujících strojírenských podnicích bývá kolem 30 %. Proto je navržena redukce zaměstnanců z těchto kategorií. Další dílčí návrh se týká propouštění, a to z toho důvodu, že státní podnik měl v roce 2015 tržby cca 1,15 mld. Kč při průměrném počtu 881 zaměstnanců. Přepočet tržeb na jednoho zaměstnance činí 1,34 mil. Kč. Obecně je známo, že v prosperujících strojírenských firmách s podobným druhem výroby a maržemi, by tyto tržby na jednoho pracovníka měly být cca 2,5 mil. Kč. A tohoto se dá dosáhnout buď získáním nových zakázek (resp. zvýšením tržeb), anebo propouštěním zaměstnanců skrz celým podnikem.

Třetí analýzou bylo zjištěno, jak negativní makroekonomická situace, jakou byla hospodářská krize, dokázala kompletně změnit hodnoty počtů uchazečů o zaměstnání ve státním podniku. Analýza byla provedena od roku 2008 do roku 2015.

Čtvrtá analýza objevila, že fluktuace vzrostla během posledního jednoho roku u všech kategorií zaměstnanců. Dá se říci, čím větší fluktuace v podniku je, tím větší náklad to přináší (zaškolování atd.). Zajímavá informace je, že důvodem vysoké fluktuace nebyla pouze otázkou výše mzdy, ale jednal se spíše o problém v komunikaci mezi vedoucími a podřízenými, organizaci práce a neinformovanost. Management podniku by měl zvážit školení mistrů a středního managementu v těchto dovednostech jako jsou: komunikace s lidmi, základy psychologie, dovednost vyjednávání, asertivní chování, i školení ve znalostech zákoníku práce či interních podnikových předpisů a podnikových norem.

Poslední a velmi důležitou částí této práce byla analýza přechodů z úkolové mzdy na mzdu časovou. Vyhodnocení se provádělo pro všechny výrobní segmenty. Z této analýzy byl zjištěn výsledek, že přechod z úkolové mzdy na časovou mzdu nebyl dobrým nápadem, a to zejména proto, protože se zvyšovaly mzdové náklady, ale tržby se přímo úměrně s těmito náklady nezvyšovaly. Určitě je lepší, kdyby se zaměstnanci, kteří přešli z úkolové na časovou mzdu znovu vrátili k odměňování úkolovou mzdou. Výše mzdy bude závislá na počtu vyrobených výrobků, takže zaměstnanec dostane pouze tu mzdu, kterou si doopravdy zaslouží, zatímco kdyby se zůstalo u odměňování na základě mzdy časové, tak by i nadále zaměstnanci neplnili normy výroby, protože by do práce nebyli tlačeni úkolem.

## Seznam použité literatury

1. ALINČE, František a Ivan TOMŠÍ. *Katalog prací ve veřejných službách a správě: Zařazování zaměstnanců a státních zaměstnanců do platových tříd*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2015. 704 s. ISBN 978-80-7263-960-1.
2. ČERVINKA, Tomáš. *Zdravotní pojištění 2016: zaměstnavatelů, zaměstnanců, OSVČ : s komentářem a příklady*. 8. vyd. Olomouc: ANAG, 2016. 159 s. ISBN 978-80-7263-999-1.
3. KOLEKTIV AUTORŮ. *Abeceda mzdové účetní 2015*. 25. vyd. Olomouc: ANAG, 2015. 624 s. ISBN 978-80-7263-922-9.
4. KOLEKTIV AUTORŮ. *Abeceda personalisty 2015*. 6.vyd. Olomouc: ANAG, 2015. 520 s. ISBN 978-80-7263-934-2.
5. KOLEKTIV AUTORŮ. *Mzdy od A do Z 2015*. 12. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 584 s. ISBN 978-80-7478-718-8.
6. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
7. PELECH, Petr. *Zdanění mezd, platů a příjmů ze závislé činnosti v roce 2015*. 23. vyd. Olomouc: ANAG, 2015. 344 s. ISBN 978-80-7263-926-9.
8. ŠEBESTÍKOVÁ, Viola a kol. *Účetnictví podnikatelských subjektů II*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 218 s. ISBN 978-80-248-3141-1.
9. ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG, 2014. 551 s. ISBN 978-80-7263-887-1.
10. TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI, 2008. 335 s. ISBN 978-80-7357-340-9.
11. VYBÍHAL, Václav a kol. *Mzdové účetnictví 2015*. 18. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 464 s. ISBN 978-80-247-5499-4.
12. VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Zákoník práce: komentář*. 5. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 792 s. ISBN 978-80-7478-955-7.
13. BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem: jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. Praha: Grada Publishing, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

## Internetové zdroje

14. Beck-online.cz. [online]. [cit. 29. 1. 2016]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/index.seam>

15. Finance.cz. *Odvody sociálního a zdravotního pojištění*. [online]. [cit. 29. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/odvody-socialniho-a-zdravotniho-pojisteni/>
16. Minimální mzda. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/19457>
17. Peníze.cz. Výpočet čisté mzdy 2016. [online]. [cit. 28. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/kalkulacky/vypocet-ciste-mzdy>
18. Plat a mzda. *Finance* [online]. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/plat-a-mzda/>
19. VOP CZ, s. p. *VOP CZ, s. p.* [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.vop.cz/?intLang=0>

## **Seznam zkratk**

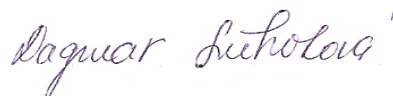
CZ	Česká republika
EIS APSO	Enterprise Information Software, Aplikační software
FO	Fyzická osoba
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NBC	Nuclear, Biological and Chemical
OP	Osobní příplatek
PKM	Polní kontejnerová márnice
RD	Režijní dělníci
ŘP	Ředitel podniku
SZP	Sociální a zdravotní pojištění
TVN	Technicko-výrobní norma
VD	Výrobní dělníci
VOP CZ	Vojenský opravárenský provoz České republiky
VŘ	Výrobní ředitel
ZP	Zákoník práce

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména §35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB – TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB – TUO, který je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TOU na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. 5. 2016



Dagmar Sněhotová

## **Seznam příloh**

Příloha 1 - Tab. 1 Výběr související s účtováním mzdy z účtového rozvrhu VOP CZ, s. p.

Příloha 2 - Tab. 1 Všechna hospodářská střediska VOP CZ, s. p.